



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

André Schuller de Farias

PROPOSTA DE UM PAINEL DE INFORMAÇÕES PARA O CONTROLE DE
GESTÃO DE UM POSTO REVENDEDOR DE COMBUSTÍVEIS CARACTERIZADO
COMO EMPRESA FAMILIAR

FLORIANÓPOLIS

2011

André Schuller de Farias

**PROPOSTA DE UM PAINEL DE INFORMAÇÕES PARA O CONTROLE DE
GESTÃO DE UM POSTO REVENDEDOR DE COMBUSTÍVEIS CARACTERIZADO
COMO EMPRESA FAMILIAR**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Orion Augusto Platt Neto

**FLORIANÓPOLIS
2011**

André Schuller de Farias

**PROPOSTA DE UM PAINEL DE INFORMAÇÕES PARA O CONTROLE DE
GESTÃO DE UM POSTO REVENDEDOR DE COMBUSTÍVEIS CARACTERIZADO
COMO EMPRESA FAMILIAR**

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 2011.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Orion Augusto Platt Neto, Dr.
Orientador

Professor Loreci João Borges, Dr.
Membro

Professor Marcos Laffin, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e ao meu pai, pessoas abençoadas, pela educação recebida e pelas lições de vida que recebi e ainda receberei.

Ao meu irmão, que desde o início acreditou no meu trabalho e minha capacidade, apoiando e contribuindo para o meu desenvolvimento.

Ao Prof. Orion Augusto Platt Neto, pela orientação segura, objetiva e impecável, na qual abriu minha visão para novos horizontes e permitiu encontrar as respostas nas situações difíceis.

Ao Prof. Sérgio Murilo Petri, pelo auxílio prestado e valiosas recomendações, sempre com disposição e boa vontade no atendimento.

À Universidade Federal de Santa Catarina, na forma de seus professores e colaboradores, pela oportunidade de estudo e conhecimento gerado.

Aos membros da banca, pelas correções e aprimoramentos ao trabalho.

Aos meus colegas de classe, pela amizade, apoio, convivência e bons momentos passados ao longo do curso.

À todos que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

“A persistência é o menor caminho do êxito.”

Charles Chaplin (1889-1977)

RESUMO

FARIAS, André Schuller de. **Proposta de um painel de informações para o controle de gestão de um posto revendedor de combustíveis caracterizado como empresa familiar.** Florianópolis, 2011. 89 f. TCC (Graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Curso de Ciências Contábeis. 2011.

Empresas familiares estão tomando novos rumos em relação a administração e sucessão. Profissionalizar uma empresa familiar requer habilidades e recursos de gestão que garantam o bom desempenho da organização. O presente trabalho objetiva propor um painel de informações, como ferramenta para contribuir no controle de gestão das atividades de um posto revendedor de combustíveis caracterizado como empresa familiar. Para isto, conta com etapas a serem seguidas alinhadas aos objetivos específicos, sendo estas de contextualizar o assunto tratado, identificar as características da ferramenta, identificar as informações a serem apresentadas e estruturar o painel. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e com abordagem dos dados qualitativa. Baseia-se em instrumentos para o desenvolvimento dos objetivos apresentados, consistindo na análise documental de demonstrativos contábeis, relatórios gerenciais e demais documentos fornecidos pela organização estudada. A revisão de literatura compreende os conceitos de empresa familiar, características e processo de profissionalização. Em seguida aborda sobre controle de gestão, identificando as perspectivas, características e níveis de controle. Após, comenta-se a cerca de ferramentas para avaliação de desempenho, tratando de indicadores, análise financeira e painéis de monitoramento. Os resultados compreendem apresentação da empresa estudada, com histórico, funcionamento e estrutura. A seguir, trata da necessidade de profissionalização da empresa, e os níveis desejados desta profissionalização. Apresenta a origem e identifica quais dados e indicadores são considerados necessários pelos gestores para elaboração do painel. A seguir, discorre sobre as metodologias de apuração utilizadas, detalhando fórmulas, periodicidades e metas. Propõe o painel de informações, na forma de uma ilustração combinada de gráficos e tabelas. Suas áreas são explicadas e comenta-se do painel como ferramenta para apoio as decisões, descrevendo suas utilidades. Os resultados obtidos puderam identificar um relacionamento entre as informações apresentadas. O painel permitiu conhecer algumas causas do desempenho medido, analisar comportamentos e tendências. Foram identificadas algumas limitações na proposta e concluiu acerca do alcance e objetivo do painel de informações.

Palavras-chave: Controle de gestão. Empresa familiar. Painel de informações.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre gestão profissionalizada e não profissionalizada	15
Quadro 2: Perspectivas de controle	19
Quadro 3: Tipos de controle organizacionais	22
Quadro 4: Origem e natureza dos dados e indicadores da pesquisa.....	46
Quadro 5: Metodologia dos dados e indicadores econômico-financeiros	47
Quadro 6: Metodologia dos dados e indicadores operacionais	48
Quadro 7: Resumo metodológico e outras informações relevantes	51
Quadro 8: Tipos de investigação dos resultados	54
Quadro 9: Planilha de coleta de dados de natureza econômico-financeira	65
Quadro 10: Planilha de coleta de dados de natureza operacional.....	66
Quadro 11: Valores de investimentos em melhorias e propaganda nos últimos doze meses...	68
Quadro 12: Considerações e comentários da pesquisa de satisfação dos funcionários.....	69
Quadro 13: Parâmetros e apuração das metas	71
Quadro 14: Apuração dos índices de satisfação	73
Quadro 15: Cupom da pesquisa de satisfação de clientes	74
Quadro 16: Cupom da pesquisa de satisfação dos funcionários.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Atividades da gestão na organização	20
Figura 2: Infográfico sobre a distribuição de velocidade e custos da internet ao redor do mundo	28
Figura 3: Painel Raio-X da UFSC	30
Figura 4: Tela inicial do programa Autosystem	36
Figura 5: Relatório de vendas de combustível dia-a-dia – em litros	37
Figura 6: Painel de informações da organização	50
Figura 7: Ciclos da etapa da gestão com o painel de informações	56

LISTA DE SIGLAS

AI – Atrasos e Inadimplências
ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
BP – Balanço Patrimonial
C – Caixa
CA – Clientes em Atraso
CL – Clientes
DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa
DOAR – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
DRE – Demonstração do Resultado do Exercício
DVA – Demonstração do Valor Adicionado
GAL – Galonagem
IBOVESPA – Índice BOVESPA
IGP-DI – Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna
IM – Investimentos em Melhorias
IMP – Investimentos em Propaganda
IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
ISC – Índice de Satisfação de Clientes
ISF – Índice de Satisfação dos Funcionários
LI – Liquidez Imediata
LOB – Lucro Operacional Bruto
MB – Margem Bruta
ML – Margem Líquida
PC – Passivo Circulante
PCP – Plano de Contas Pagas
PEC – Perdas de Caixa
PL – Patrimônio Líquido
PS – Pesquisa de Satisfação
RCA – Relatório de Clientes em Atraso
RCM – Relatório de Caixa Mensal
RLP – Resultado Líquido do Período
ROL – Receita Operacional Líquida
RVC – Relatório de Vendas com Combustíveis
RVT – Relatório de Vendas Totais
SC – Satisfação de Clientela
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SF – Satisfação dos Funcionários
TA – Total do Ativo
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
VC – Vendas com Combustíveis
VLP – Vendas com Lubrificantes e Produtos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo geral	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 JUSTIFICATIVA	4
1.4 METODOLOGIA	5
1.5 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	7
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 EMPRESA FAMILIAR	9
2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR	13
2.3 CONTROLE DE GESTÃO	17
2.3.1 Perspectivas de controle	19
2.3.2 Controle como parte do sistema de gestão	20
2.3.3 Características dos sistemas de controle de gestão	21
2.3.4 Níveis de controle	23
2.4 FERRAMENTAS PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	24
2.4.1 Indicadores e análise econômico-financeira	25
2.4.2 Painéis de monitoramento	27
3 RESULTADOS DA PESQUISA	31
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	31
3.1.1 Aspectos gerais da organização	31
3.1.2 Profissionalização da empresa	34
3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA OS PROPRIETÁRIOS	35
3.2.1 Origem dos dados do painel de informações	35
3.2.2 Identificação dos dados e indicadores econômico-financeiros	38
3.2.2.1 Lucro/Prejuízo líquido	38
3.2.2.2 Rentabilidade do ativo	38
3.2.2.3 Rentabilidade do patrimônio líquido	39
3.2.2.4 Giro do ativo	39
3.2.2.5 Margem líquida	39
3.2.2.6 Margem bruta	40
3.2.2.7 Vendas brutas com combustíveis	40
3.2.2.8 Vendas brutas com lubrificantes e produtos	41
3.2.2.9 Liquidez imediata	41
3.2.3 Identificação dos dados e indicadores operacionais	42
3.2.3.1 Galonagem	42
3.2.3.2 Satisfação de clientela	42
3.2.3.3 Satisfação dos funcionários	43
3.2.3.4 Investimentos em melhorias	43
3.2.3.5 Investimentos em propaganda	44
3.2.3.6 Perdas de caixa	45
3.2.3.7 Atrasos e inadimplências	45
3.3 PAINEL DE INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO	46

3.3.1 Metodologias de apuração.....	47
3.3.2 Proposta de painel.....	49
3.3.3 Detalhamento das áreas do painel.....	52
3.3.4 O painel como ferramenta para apoio de decisões.....	53
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
4.1 CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS OBJETIVOS.....	57
4.2 CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	58
4.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	60
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES.....	64
A – PLANILHAS DE COLETA DE DADOS.....	64
B – INFORMAÇÕES DE APOIO AOS DADOS COLETADOS.....	67
C – APURAÇÃO DAS METAS.....	70
D – PESQUISAS DE SATISFAÇÃO.....	72
ANEXOS.....	75
A – BALANCETES DE APURAÇÃO.....	75
B – RELATÓRIOS GERENCIAIS.....	82

1 INTRODUÇÃO

No ramo empresarial algumas organizações familiares estão mudando sua postura com relação à gestão. A competitividade do mercado e as práticas atuais, em alguns casos, exigem das empresas com a família na administração um novo modelo de gestão que possa atender os novos cenários econômicos. Neste contexto, pode se tornar necessário um processo de profissionalização, colocando nos cargos administrativos pessoas externas à família, com capacidade para tomar decisões e controlar as operações.

Uma empresa familiar é assim caracterizada quando sua formação é vinculada a uma família, cujos membros trabalham na administração e/ou nas operações. A necessidade de profissionalização ocorre na medida em que a empresa cresce. Se nenhum dos membros da família tem competência para administrar certa área, a solução é procurar profissionais no mercado, fora do círculo familiar.

No Brasil, a participação de empresas com a família na administração possui grande representatividade. Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de 2005 revelam que 90% das empresas no Brasil são empresas familiares. A tradição dos filhos sucederem os pais no controle do negócio começa a tomar rumos diferentes. Está havendo significativas mudanças na estrutura interna das empresas e principalmente na sucessão dos cargos. Pessoas não ligadas à família começam a assumir os cargos administrativos para seguir a tendência mundial e continuar no mercado competitivo. Os membros da família estão percebendo que, à medida que a empresa cresce e evolui, pode tornar-se necessária a inclusão de profissionais uma vez que os membros da família podem não ter a capacidade, tempo ou interesse de continuar administrando nos níveis necessários.

Outra causa de profissionalização de empresas familiares é a família mudar sua estratégia, deixando de trabalhar efetivamente nos serviços para administrar. Os membros da família estão seguindo a visão de investimento, de ficar fora do operacional e procuram ir para cargos de decisão e orientação, como por exemplo, os conselhos de administração. Esse processo estratégico não se baseia em apenas uma etapa para profissionalizar, consiste em um processo continuado e dinâmico, com vistas para o futuro da organização (SERRA et al., 2002).

Procura-se analisar em primeiro plano a própria empresa, que deixa de ser até então uma atividade dos gestores, para se tornar um investimento, no processo de modernização e seus reflexos econômicos. Na profissionalização é importante observar aspectos que

determinam o sucesso da estratégia, como a relação da família com os administradores e as práticas de administração adotadas.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A pesquisa trata do controle de gestão de uma empresa familiar, por meio de ferramenta que contribua para tal. Relaciona o controle de gestão com o desempenho econômico-financeiro, sua relação com fornecedores, clientela, funcionários, parceiros e a viabilidade do negócio.

A entrada de um profissional externo, que assumirá o posto de um ou mais membros da família na administração da empresa, faz com que se torne necessário uma forma de controle dessa nova gestão, para fins de assegurar que não haverá erros e desvios.

Com o passar do tempo, há novas necessidades e novos objetivos da família que administra a empresa. Necessidades como ampliação, contratação de novos funcionários e reformulação do quadro administrativo, além de objetivos como vontade de expandir o negócio, abrir novas filiais ou extensão a um novo nicho de mercado. Percebe-se uma relação crescente entre as necessidades e os objetivos, acontecendo à medida que a empresa cresce. Com este crescimento e desenvolvimento, haverá em determinado momento a necessidade de profissionalização.

A empresa estudada neste trabalho é um posto revendedor de combustíveis, o Auto Posto Schuller, situado em Antônio Carlos – SC. Fundado em 2002, atua no ramo varejista de combustíveis e lubrificantes, possui serviços de troca de óleo, engraxamento de chassis, além de serviços anexos terceirizados ao posto como lavagem, borracharia e lanchonete.

É uma sociedade limitada, de médio porte, comercializando na data desta pesquisa (2011) cerca de um milhão e novecentos mil litros de combustível por ano. Possui um quadro com cinco funcionários, e sua administração é inteiramente familiar, sendo exercida pelo pai e seus dois filhos.

Conhecendo-se mais a empresa, identificam-se deficiências de caráter operacional, como excesso de trabalho por parte dos proprietários e uma política de tomada de decisões muito simplificada, além de demorada, devido a este trabalho excessivo, que restringe o tempo dedicado para estas decisões.

Como o ramo da revenda de combustíveis trata de um serviço essencial, tal como supermercados e farmácias, seu funcionamento se dá todos os dias. Para cumprir esta carga

horária, os gestores do Auto Posto Schuller revezam-se entre os finais de semana e trabalham distribuindo o horário em funcionamento de acordo com suas disponibilidades.

Os administradores então desejam se liberar das rotinas do dia-a-dia, obtendo mais tempo para outras atividades. Mudar essa estratégia exige, então, certo grau de profissionalização. No entanto, é preciso continuar monitorando as atividades para garantir o bom desempenho e manter a qualidade do serviço prestado tal como era com a administração familiar.

Torna-se necessário então uma forma de controle de gestão, para auxiliar na tomada de decisão, e informar como está o andamento das atividades, da gestão financeira, dos clientes, dos funcionários, além de identificar os erros e desvios eventualmente cometidos, assegurando a saúde e solidez da empresa, assim como bons negócios.

A partir das considerações expostas, juntamente com a necessidade dos gestores, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como um painel de informações pode contribuir para os gestores de um posto revendedor de combustíveis caracterizado como empresa familiar?

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho possui um objetivo geral, o qual é complementado com objetivos específicos, apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é propor um painel de informações orientado a contribuir para o controle de gestão de um posto revendedor de combustíveis caracterizado como empresa familiar.

1.2.2 Objetivos específicos

Com vistas a atender o objetivo geral, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

a) apresentar os conceitos de empresa familiar e identificar as características do processo de profissionalização da empresa familiar;

- b) identificar informações sobre painéis de monitoramento e determinar a abordagem, forma e alcance da ferramenta;
- c) identificar, com base nos demonstrativos contábeis e relatórios gerenciais da empresa que revelem informações econômico-financeiras, dados e indicadores adequados ao controle e aos interesses dos proprietários e gestores;
- d) identificar dados e indicadores de natureza operacional (não financeiros, de produtividade e físicos) sobre a empresa, adequados ao controle de gestão; e
- e) propor uma ferramenta na forma de um painel de informações, visando contribuir para o controle de gestão da empresa estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os aspectos necessários para obter informações, vistos nos objetivos específicos incluem: o desempenho econômico-financeiro; contas a pagar e a receber; relacionamento com clientes, fornecedores e funcionários; estoques; tributação; entre outros.

No processo de profissionalização é importante destacar a abrangência das ferramentas de avaliação de desempenho, a fim de garantir a boa gestão da empresa. Kaplan e Norton (1997) destacam essa importância comentando que não se pode gerenciar o que não é medido, ou seja, atividades que escapam à ferramenta de controle estão sujeitas a falhas uma vez que não são monitoradas.

Monitorar o controle de gestão pode garantir o bom desempenho e o sucesso do negócio. A escolha do tema se deu pela contribuição que o sistema de controle pode oferecer nas empresas em fase de profissionalização, bem como o conhecimento de problemas e deficiências encontradas na gestão de profissionais em empresas familiares.

O controle de gestão se torna ferramenta útil para a empresa profissionalizada. É a forma de medida das ações e das atividades realizadas e o acompanhamento com as metas previamente planejadas. O controle “é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização” (GOMES; SALAS, 1997, p. 22). Os autores ainda comentam sobre o nível de confiança/certeza do controle, que se torna de fundamental importância, pois é inversamente proporcional à dificuldade do próprio controle.

Cabe ressaltar a necessidade vivida por algumas empresas familiares de uma gestão eficaz. Torna-se importante à medida que o cenário em que ela se encontra fica cada vez mais globalizado, no qual as mudanças são frequentes. A necessidade vem também conforme o

desenvolvimento da própria empresa, que ao longo do seu ciclo de vida, precisa encontrar o controle compatível com o porte em que se encontra. O autor do trabalho, que desenvolve a atividade profissional de gestão empresarial na organização estudada, permite afirmar essa necessidade de controle.

São encontradas na empresa diversas deficiências na gestão. São identificados como exemplos o nível de tomada de decisão, que se encontra defasado em relação às necessidades; gestão de pessoal, que é praticada de uma forma muito tradicional em empresas familiares (recomendações, indicações); manutenção do ambiente físico, sendo praticada apenas nos casos de extrema necessidade, havendo pouca manutenção preventiva.

Com o processo de profissionalização, junto à ferramenta de controle, esperam-se benefícios para a empresa no que se refere à tomada de decisão e à gestão. Poderão ser aplicadas medidas corretivas mais ágeis de acordo com as necessidades.

O aprendizado do autor deste trabalho no Curso de Ciências Contábeis também é de valor para o desenvolvimento da ferramenta de controle de gestão, permitindo por meio dos conhecimentos contábeis a análise dos demonstrativos, identificação de dados, cálculo de indicadores e controle da contabilidade gerencial.

1.4 METODOLOGIA

Para desenvolvimento do trabalho é realizada uma pesquisa bibliográfica, com interpretação de textos nas variadas obras encontradas a respeito de empresa familiar, profissionalização de empresa familiar e controle de gestão.

Também é desenvolvido, com base no fornecimento pela empresa estudada, das informações necessárias para o cálculo de indicadores e para a fundamentação das atividades a serem trabalhadas na ferramenta de controle de gestão. O autor do trabalho, como gestor da empresa, facilita a coleta destas informações. Acerca dos procedimentos técnicos, a pesquisa se desenvolve a partir da interação entre o autor e a situação investigada, na forma que consiste uma pesquisa participante (GIL, 1991).

Trata-se de uma pesquisa exploratória e com abordagem qualitativa. É também, baseada em instrumentos para o desenvolvimento dos objetivos apresentados. A pesquisa exploratória, segundo Mattar (2001), consiste na que visa aproximar o problema para o trabalho, levantando hipóteses ou tornando-o mais explícito. Proporciona ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema e o problema à medida que o conhecimento ou compreensão dos mesmos são poucos ou não existem.

A abordagem dos dados é feita de forma qualitativa. Para Silva e Menezes (2001), esta abordagem considera uma relação entre o mundo real e o sujeito, no qual o ambiente é a fonte dos dados, e a interpretação dos fenômenos é parte básica do processo. Os focos de abordagem são o processo e o significado.

A ferramenta utilizada para o desenvolvimento do trabalho, caracterizada como painel de informações, foi escolhida pela proposta sintética de reunião de informações que apresenta, permitindo o uso prático e com informações pontuais consideradas necessárias para os gestores. O uso de recursos visuais facilita a compreensão das informações constadas, permitindo a comparabilidade e apoio às decisões (PLATT NETO; CRUZ, 2009).

Os instrumentos para o desenvolvimento do objetivo geral são consistidos na análise documental, com demonstrativos contábeis, balancetes de verificação, relatórios gerenciais e outras informações fornecidas pela empresa estudada. Há também, como instrumento de pesquisa, entrevistas *in loco* com os proprietários para prover informações relativas às deficiências, necessidades e interesses dos gestores nas atividades da empresa para a elaboração do painel de informações.

As etapas para a elaboração da pesquisa começam na forma de entrevista com os proprietários para conhecimento dos aspectos necessários ao controle de gestão. Coletam-se as necessidades, quais áreas pelo controle são desejadas e os níveis de aprofundamento do controle.

A coleta de informações contábeis da empresa, por meio de demonstrativos, tais como balancetes de verificação, balanço patrimonial ou demonstração do resultado do exercício, consiste na segunda etapa da pesquisa. Estas informações contábeis são utilizadas na elaboração do painel de informações.

Em seguida há os procedimentos de coleta de dados e indicadores operacionais, como galonagem, investimentos em melhorias, produtividade, nível de satisfação dos clientes, capacidade de trabalho, dados do ambiente físico, entre outros. Tais indicadores fornecerão informações para detectar as áreas com maior necessidade de controle.

Estas informações coletadas serão utilizadas na elaboração de um painel de informações gerenciais, que conterà aquelas necessárias para o monitoramento da empresa, possibilitando a tomada de decisão. Poder-se-á aperfeiçoar as áreas deficitárias, propor investimentos e melhorias no âmbito gerencial e operacional.

1.5 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O trabalho está delimitado à fase de profissionalização da empresa familiar, na qual a organização estudada encontra-se em processo de implantação de gestão praticada por profissional externo a família, destacando-se o controle e monitoramento na fase de implantação da gestão profissional.

Dentro da proposta apresentada, não há intenção da ferramenta ser útil para qualquer tipo de empresa; a metodologia de elaboração e os dados e indicadores coletados são voltados ao setor da empresa em questão (revenda de combustíveis), delimitando-se também a construção do painel para necessidade específica, ou seja, é elaborado em caráter dedicado a organização estudada.

O uso dos dados e indicadores escolhidos, bem como a interpretação dos dados e informações é inerente à pesquisa qualitativa, isto é, de acordo com a visão que o pesquisador tem e da sua percepção de interesse. Sendo o pesquisador detentor de conhecimento da organização pelo fato de atuar profissionalmente na mesma, as informações utilizadas observam as características consideradas relevantes para a pesquisa, adaptando-se o painel conforme seus interesses. Os cálculos e conclusões alcançadas e a visão de mundo que o pesquisador tem sobre o tema também são inseridos na esfera limitadora dos interesses.

Limita-se também aos interesses atuais dos proprietários. Estes desejam o controle de gestão apenas para poderem se distanciar das atividades operacionais do dia-a-dia e se dedicarem a demais atividades. Há o interesse pelo controle de gestão somente, não havendo planos a médio e/ou longo prazo relativos ao crescimento da organização, tais como ampliações e compra de outros estabelecimentos.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho é estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução ao tema de pesquisa, com noção de empresa familiar, profissionalização e suas causas. Neste há a definição do tema e problema, abordando os interesses acerca da situação identificada. São apresentadas as justificativas que levam à importância e relevância do trabalho, assim como a contribuição que ele proporciona para o meio acadêmico e empresarial. Em seguida, a metodologia trata das formas utilizadas de pesquisa, seus conceitos e etapas metodológicas para a realização do trabalho. A delimitação e limitações demonstram os fatores que cercam a abrangência do trabalho e seu desenvolvimento.

O segundo capítulo trata do referencial teórico da pesquisa, no qual são encontrados na primeira parte os variados conceitos para empresa familiar e suas características. A segunda parte aborda a respeito da profissionalização da empresa familiar e os processos e condições para tal. A terceira parte trata do controle de gestão, abordando história, seus objetivos, necessidade no contexto organizacional, perspectivas de controle e características dos sistemas de controle de gestão. Na quarta parte é tratado sobre painéis e indicadores para controle e monitoramento.

O terceiro capítulo trata dos resultados da pesquisa, iniciando com a apresentação da empresa estudada, histórico, tempo de atuação e experiência profissional. Discorre a respeito da profissionalização da empresa, suas necessidades e objetivos. Em seguida, são apresentados os dados e indicadores de natureza financeira e operacional considerados necessários para a elaboração do painel de informações, informando o que mensuram, sua importância e as condições em que serão aplicadas no trabalho. A seguir, é tratado acerca da metodologia aplicada ao painel de informações, das definições de metas e do painel propriamente dito, sendo explicado após.

O quarto capítulo apresenta as considerações finais, iniciando com as considerações quanto aos objetivos, se estes foram alcançados ou não; as considerações quanto aos resultados, comentando a respeito do objetivo, valores encontrados, tendências e principais vantagens; e as sugestões para trabalhos futuros, nas quais são comentadas as melhorias e/ou aprimoramentos que possam ser realizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica são apresentados os principais pontos da teoria considerados importantes para o desenvolvimento deste trabalho sobre os temas envolvidos, em especial empresa familiar e controle.

O capítulo a seguir traz comentários a cerca dos temas empresa familiar, profissionalização de empresa familiar, controle de gestão e ferramentas para avaliação do desempenho. Algumas obras e elementos trazidos a seguir têm como propósito ilustrar e dar entendimento ao assunto abordado, não havendo, necessariamente, relação com o estudo realizado neste trabalho. Desta forma, tal conteúdo não deve ser generalizado, uma vez que foi elaborado originalmente para as respectivas propostas dos trabalhos referenciados.

Dentro do tema “empresa familiar” é encontrada extensa e variada bibliografia a respeito, com enfoques diferenciados, tais como: fortalecer o empreendimento; sucessão profissional; e transição de liderança. Na abordagem do controle, há disposição de obras que possuem conteúdo aprofundado acerca do tema, ou seja, o controle de gestão.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Há muitos conceitos para empresa familiar, no entanto a diversidade destes entre os vários autores é típica, pois cada um conceitua seguindo uma interpretação. Passos et al. (2006, p. 50) conceitua como “empresa familiar é aquela em que o controle é exercido por uma ou mais famílias, ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes”.

Todavia, há interpretações que abrangem não apenas o controle ou posse da organização, mais também a política de trabalho dentro da empresa. Para Gracioso (1998 *apud* MACEDO, 2008, p. 49) “a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária”. Destaca-se a visão empreendedora, na qual os membros da família trabalham efetivamente nas atividades, em nível gerencial.

Leach (1999) comenta que a empresa familiar é aquela influenciada por uma família ou que possui um vínculo familiar. Ainda acrescenta que a família pode controlar as operações da empresa, seja pela participação acionária ou por importantes cargos na gerência.

Há também o conceito apresentado por Leone (2001 *apud* MACEDO, 2008, p. 49) no qual se leva em consideração três características: ser iniciada por um membro da família; membros da família participando da direção; valores institucionais relacionados ao sobrenome da família, ou com a figura de seu fundador.

Alguns autores conceituam que a empresa familiar nasce não na geração de seu fundador, mais na sucessão. Lodi (1998) comenta que a geração fundadora possui uma gestão muito pessoal e não tanto familiar, característica observada somente a partir da segunda geração. Percebe-se que neste conceito a característica de empresa familiar está ligada à continuidade das suas atividades pelos sucessores da família, pois na primeira geração há uma ligação da entidade com seu fundador, confundindo o aspecto da empresa familiar com o aspecto pessoal.

Bernhoeft (1989) reforça este aspecto, no qual considera de expressiva importância para identificar uma empresa familiar, a característica do “ideal que deu certo”. Este mesmo autor (1989, p. 33) identifica a relação entre o fundador e a empresa, na qual

Este conjunto de emoções e sentimentos cria um vínculo tão intenso entre a sua própria vida e a vida da empresa, que é difícil separá-las. Para muitos, a empresa é a sua própria razão de ser ou sua realização maior, mais intensa ainda que os filhos, a família, etc...

Para melhor caracterizar empresa familiar, Macedo (2008, p. 51) conceitua quatro características que são encontradas na bibliografia a respeito, sendo elas

- Origem na família – uma empresa tem origem na família quando membros de uma ou mais famílias dão origem a um empreendimento;
- Controle acionário – é quando a família possui mais de 50% das ações com direito a voto, fazendo com que ela detenha o controle acionário da organização;
- Gestão familiar – quando dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica e que venham a possibilitar a determinação dos rumos que a organização deve seguir;
- Sucessão familiar – quando a sucessão do controle acionário acontece para um ou mais membros da família do fundador, podendo ser através da hereditariedade ou por casamento. E isto pode acontecer da primeira para segunda geração e assim sucessivamente.

Percebe-se então a presença constante, nas quatro características, do vínculo da família com qualquer operação dentro da empresa, seja na sucessão, posse ou gestão familiar. No entanto, todas elas em conjunto não são obrigatórias; a gestão familiar, por exemplo, pode ser inexistente, sendo substituída por uma gestão profissionalizada. Ainda sim a empresa continua sendo familiar. É a visão de investidor dos proprietários da empresa.

A organização em estudo possui em seu controle acionário o fundador, membro da gestão familiar, e seus descendentes compondo o restante do quadro societário, explicado detalhadamente no capítulo 3 deste trabalho. Simultaneamente, os cargos-chave da gestão

operacional da empresa são preenchidos pelos mesmos sócios, ocorrendo então estrutura gerencial formada pela família.

Deste modo, de acordo com as diferentes características dos conceitos de empresa familiar discutidos anteriormente, é conclusivo que a organização estudada neste trabalho encontra-se dentro dos conceitos apresentados por Passos et al. (2006) e Gracioso (1998), os quais tratam de controle acionário e gestão operacional, respectivamente.

As empresas familiares possuem desde seu início expressiva representatividade. Na década de 80, de cada 10 empresas 9 eram familiares e o seu controle estava com uma ou mais famílias (BERNHOEFT, 1989).

No que tange as diferenças no comando entre empresas familiares e profissionalizadas, Drucker (2001, p. 25) afirma que

Não existem diferenças entre empresas comandadas por profissionais e dirigidas por uma família, em relação ao trabalho funcional, tais como pesquisa, marketing ou contabilidade. Mas no que diz respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes que devem ser seguidas à risca, pois, caso contrário, a empresa não conseguirá sobreviver e prosperar.

Em nível de desempenho da empresa familiar, em algumas vezes, pode se ter uma visão estreita e limitada. Macedo (2008, p. 48) comenta que “muitas vezes, quando se fala em empresa familiar tende-se a pensar em algo de conotação negativa, associando-a a falta de profissionalização e a excessiva concentração de poder pelo fundador”. Tem-se a idéia de empresa pequena, com pouco porte e/ou capital para desenvolver-se e manter-se no mercado. Entretanto, há no Brasil grandes empresas familiares que mostram capacidade de desenvolvimento e crescimento como, por exemplo, o Grupo Pão de Açúcar, que mantém gestão profissionalizada, mas continua sob controle da família.

Para Lodi (1998), não é a família que atrapalha a empresa, ou a empresa que atrapalha a família, mas problemas decorrentes da ausência de um código de relações que amenize a pessoalidade do relacionamento familiar. Lodi (1998) destaca a importância de definir com clareza como os membros da família estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, o que sugere um sistema de avaliação dos diretores e gerentes.

A empresa familiar, segundo Lodi (1998), apresenta tanto fraquezas quanto pontos fortes a serem considerados. No que diz respeito às fraquezas, o referido autor (1998) discorre sobre algumas delas, quando se comparadas às empresas multinacionais e as estatais, as quais:

- a) conflitos de interesse entre família e empresa;
- b) uso indevido dos recursos por membros da família;

c) falta de sistemas de planejamento financeiro e demais procedimentos contábeis para apuração de custos e resultados;

d) resistência à evolução do marketing, mantendo uma política de propaganda defasada; e

e) emprego e promoção de parentes por amparo e não por competência.

Por outro lado, a organização deve se basear numa estratégia fundada em suas características positivas. Estes, segundo Lodi (1998), são os pontos fortes acerca da empresa familiar a serem observados:

a) lealdade acentuada dos empregados, obtida por meio de identificação e o contato com os dirigentes no dia-a-dia;

b) reputação do nome da família, funcionando como uma cobertura econômica e política;

c) continuidade da administração, por meio de sucessores competentes;

d) união entre acionistas e dirigentes, facilitando a comunicação entre diretoria e conselhos;

e) sistema de decisão mais rápido, devido à maior proximidade entre o escritório e o operacional;

f) sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente; e

g) união de conhecimentos entre o passado e o futuro por meio da sucessão das gerações familiares.

Portanto, a empresa familiar, tendo a flexibilidade gerencial necessária, tem condições de se manter no mercado com competitividade. Os gestores podem contribuir para a redução desse negativismo que a cerca, mostrando alternativas viáveis à sua sobrevivência. Bernardi (1995 *apud* LUCENA, 2008, p. 34) afirma que as empresas familiares, para conseguir manter suas vantagens competitivas, têm de estar atentas ao mercado e aptas as mudanças, além de bem administradas.

Bernhoeft (1989) afirma que apesar das características de origem vinculada à família, ou ainda da inclusão de membros da família na administração, estas são poucas para caracterizá-la como empresa familiar. O referido autor (1989) transcende o grau de parentesco e adiciona outras características, tais quais:

a) forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares;

b) fortalecimento dos laços afetivos, influenciando o comportamento, os relacionamentos e a tomada de decisão;

- c) antiguidade vista como um atributo superior até a existência da eficácia e competência;
- d) alta dedicação aos negócios da família e postura rigorosa na administração dos gastos;
- e) expectativa de alta fidelidade ao negócio, evitando ter atividades que não sejam ao cerco da empresa;
- f) dificuldades na separação entre o emocional e o racional, tendendo para o lado emocional; e
- g) superioridade da habilidade política sobre a capacidade administrativa.

Observa-se nas características apresentadas por Bernhoeft (1989) a presença constante dos laços familiares e do significativo lado emocional vinculado aos negócios, com pontos a serem observados como confiança, dedicação, valorização de conceitos familiares e postura organizacional.

Lethbridge (2000 *apud* LUCENA, 2008) destaca três tipos básicos de empresas familiares: tradicional, híbrida e de influência familiar. A do tipo tradicional é aquela cujo capital é fechado, a família possui domínio nos negócios e há pouca transparência financeira e administrativa. A empresa do tipo híbrida é quando possui o capital aberto, há a participação de profissionais não familiares, o nível de transparência é maior, mais a família ainda detém o controle. Na empresa de influência familiar a administração direta dos negócios é realizada sem qualquer contato da família. No entanto, esta exerce controle estratégico por meio da maioria da participação acionária em seu poder.

Ainda segundo Lethbridge (2000 *apud* LUCENA, 2008), há a distinção, segundo o porte da empresa, em empresas com controle centralizado e controle descentralizado. As com controle centralizado são aquelas com capital fechado, de pequeno e médio porte, no qual o controle é exercido por um ou mais membros da família em cargos da administração. As empresas descentralizadas têm como características grande porte, abertura de capital, com tendências de descentralização do controle administrativo e gestão profissionalizada.

2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares possuem um momento delicado no seu ciclo de vida, que se trata da sucessão. Este processo, geralmente direcionado para os demais membros da família, requer diversos cuidados. Segundo Lodi (1998), as empresas familiares em geral não

ultrapassam a terceira geração, devido a problemas originados na incapacidade do fundador em realizar o processo sucessório adequadamente.

Esses problemas podem ser caracterizados na sua maior parte por falta de preparo das empresas no processo de sucessão. De acordo com Bidigaray (1990) uma das principais condições para dar continuidade aos trabalhos da empresa é a preparação total e prévia ao recebimento do sucessor. Estes fatos sugerem a profissionalização. Bernhoeft (1989) comenta que um processo de profissionalização da empresa familiar realizado de forma consciente pode salvá-la dos transtornos do processo sucessório.

No conceito de Lodi (1998, p. 25), “profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”. Observa-se que o conceito apresentado abrange as práticas adotadas; a empresa estar profissionalizada não significa que deixará de ter a família exercendo suas funções.

Conforme Ricca (1998 *apud* ULLER, 2002, p. 23), a profissionalização consiste em um processo complexo, ocorrendo na maioria das vezes após a morte do fundador ou de seus filhos e que, dependendo do porte da empresa e sua complexidade administrativa, pode levar ao fim de uma gestão ou até ao fim da empresa.

Lodi (1998, p. 25-26), comenta que para a profissionalização da empresa familiar, esta implica em três pontos básicos, sendo eles

- a) O sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa;
- b) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- c) O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

Para Bernhoeft (1989), o processo de profissionalização administrativa passa por dois pontos importantes: a) a profissionalização não implica necessariamente em tirar o controle dos negócios da família e simplesmente entregá-lo ao administrador externo; e b) a empresa familiar é viável por si só e seu processo de profissionalização deve ser feito “de dentro para fora”, de forma que todas as partes sejam efetivamente envolvidas no processo (os gestores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade).

Leach (1993 *apud* ULLER, 2002), comenta sobre o processo de profissionalização, no qual a empresa deve deixar o gerenciamento intuitivo e dar lugar ao gerenciamento profissional, o qual é baseado em planejamento e crescimento sob métodos de gestão estratégicos.

Leach (1993 *apud* ULLER, 2002) explica que a intuição não deve ser totalmente descartada; ela ainda é necessária, mais a empresa não pode ser administrada de forma preponderante por ela. O referido autor (1993) ainda reforça a importância da qualificação e preparo de quem vai comandar a empresa; somente os integrantes da família com competência devem exercer a função. Caso não haja nenhum integrante da família com preparo suficiente, tem-se a necessidade de contratar profissionais fora do âmbito familiar. O quadro a seguir mostra as diferenças entre a gestão profissionalizada e a gestão familiar (não profissionalizada).

Funções	Gestão profissionalizada	Gestão não profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad-hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas pré-estabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal	Controle informal, <i>ad-hoc</i> .

Quadro 1: Diferenças entre gestão profissionalizada e não profissionalizada

Fonte: Uller (2002, p. 25-26).

No que tange às condições dos envolvidos no processo, Lodi (1986) afirma ser importante que o fundador da empresa faça a transferência da direção ao seu sucessor enquanto estiver em plena capacidade e condições físicas e mentais. Desta forma, pode-se acompanhar o processo, orientando os sucessores e podendo intervir de forma contributiva com seus conhecimentos.

No tocante aos sucessores, Bernhoeft (1989) comenta que o fundador da empresa não pode imaginar que seu sucessor terá o mesmo perfil de trabalho. Porém, isso não afirma que o sucessor não possa absorver os aspectos culturais e administrativos existentes na empresa familiar. Além disto, este deve fazer as correções necessárias com muito cuidado e capacidade de negociar. Assim, conforme Bernhoeft (1989), isto envolve a necessidade de preparação do futuro gestor, seguindo algumas etapas:

a) motivação para o negócio: é essencial que, no processo exista um bom relacionamento entre o fundador e o sucessor e que este tenha, além da capacidade profissional, vocação e dedicação para exercer as atividades da empresa. Este preparo deve ser feito de forma gradual moderada;

b) conquistar o espaço: é importante que o sucessor conquiste, gradativamente, seu espaço na família e na empresa, de forma com que se sinta que a conquista foi feita por meio de seus méritos. Além disso, esta conquista deve representar sua autoconfiança, indispensável para o exercício de suas funções;

c) desenvolvimento do sucessor: destaca-se que o futuro gestor deve desenvolver as atividades na empresa de forma crescente em termos de competência, aumentando a complexidade das mesmas. Outro aspecto importante que o autor (1989) enfatiza é a experiência externa do sucessor em outras atividades profissionais, bem como um curso superior relacionado à atividade exercida, permitindo, com essas atribuições, ter uma visão mais abrangente e estar mais bem preparado para as atividades profissionais.

Lodi (1998) reconhece o profissional da empresa familiar como o intermediador entre a família e os subordinados e cumpre seus objetivos tentando otimizar as necessidades dos mesmos. Para o referido autor (1998, p. 27), “o sucesso do profissional vai depender de sua capacidade de interpretar uma orientação muito abstrata de seus superiores e traduzi-la numa linguagem concreta de objetivos e metas para os seus subordinados”.

Acerca dos questionamentos que envolvem o relacionamento familiar que possam interferir no processo sucessório, Lodi (1986) afirma a importância de existir respeito entre as partes envolvidas, pois haverá interesse e pontos de vista que possam eventualmente conflitar entre os membros da família. Assim, segundo Lodi (1986), deve haver a cooperação entre a família evitando a arbitrariedade, de forma voluntária e gratuita.

Para Bernhoeft (1989, p. 104), “uma das maneiras de assegurar um processo de sucessão mais tranquilo é clarificar com os membros da família seus interesses pessoais, sejam ele convergentes ou divergentes em relação ao negócio”. A relação deve estar sólida e tanto o fundador quanto o sucessor precisam ter certeza dos interesses dos demais membros da família.

A empresa é outro aspecto que também deve ser, conforme Bernhoeft (1989), relacionado com o processo de profissionalização e sucessão administrativa. O referido autor (1989) destaca as mudanças sofridas pela empresa nos âmbitos sociais, técnicos e gerenciais, além de afirmar que a empresa passa, ao longo de sua existência, por três estágios organizacionais:

- a) o primeiro estágio, chamado de pré-burocrático, há a predominância dos aspectos voltados à gestão informal da empresa, com regras voltadas aos interesses dos gestores;
- b) o segundo estágio, denominado de burocrático, consiste no processo de formalização dos papéis e das funções. É caracterizada pelas exigências de natureza impessoal, com forte ênfase em regulamentos e procedimentos; e
- c) o último estágio, designado pós-burocrático, a empresa se atenta as questões do mercado e procura ser flexível para atender as constantes mudanças do ambiente externo.

Pode-se observar que, para o sucesso na profissionalização da empresa familiar, este cabe ao processo sucessório desenvolvido com ênfase na capacitação profissional do futuro gestor, além do preparo da própria organização na adoção de medidas e práticas compatíveis com o modelo de gestão proposto.

2.3 CONTROLE DE GESTÃO

A profissionalização, da década de 80 até a presente data da pesquisa (2011), tornou-se indispensável e junto há a necessidade da implantação do controle de gestão. O controle é essencial para o desenvolvimento da organização e fundamental para que o desempenho econômico-financeiro e os focos de gestão se mantenham sobre a vista dos gestores.

Boisvert (1999 *apud* MALUCHE, 2000) relata a história do controle na França, no qual caracterizava o registro em dobro para verificar outro registro, o *rôle*. Tratava-se de um instrumento de inspeção e apontamento, que se limitava a verificação detalhada de um estado ou de uma arte. Esta origem é encontrada no termo plural (controles), significando um conjunto de técnicas e instrumentos de verificação. Caracteriza-se principalmente pela análise *a posteriori* do que foi executado, como no controle tradicional.

Ainda segundo Boisvert (1999 *apud* MALUCHE, 2000), o controle de gestão trata-se de um sistema à parte, que visa a eficiência e a eficácia da economia, com ferramentas seguras que poderão ser de diferentes formas, de acordo com a visão que predomina na empresa.

Para melhor entender este objetivo do controle de gestão, é importante entender o significado e a diferença entre eficácia e eficiência. Maximiano (1995, p. 49) comenta que “a eficácia de um sistema pode ser definida como a comparação entre o que se pretendia fazer com o que efetivamente se conseguiu alcançar”. A eficiência, segundo o referido autor (1995, p. 51), “é a relação entre os resultados que se conseguiu alcançar e os recursos que se empregaram”.

Deste modo, o controle de gestão empregado de forma correta visa economicamente o melhor uso dos recursos aplicados (alcançando a eficiência), para obter os resultados que foram planejados (eficácia).

Arantes (1994) enfatiza que para atingir a eficácia do controle, esta pode ser auxiliada, por meio de processo ordenado e integrado com as funções gerenciais de planejamento e direção da empresa.

Lunkes (2010) comenta que é encontrada com certa frequência a afirmação sobre controle por meio de uma análise comparativa entre o planejado e o realizado. O referido autor (2010, p. 3) aprofunda que

Esta definição tem um caráter restritivo porque os controles não pressupõem, em todos os casos, de um planejamento, de um valor ideal derivado dele, ou seja, também podem ser verificadas outras medidas como, por exemplo, medidas reais.

A necessidade de controle nas empresas veio em decorrência do desenvolvimento e da rapidez das informações. De acordo com Gomes e Salas (1997), as empresas desenvolveram-se em um contexto organizacional e social muito instável e complexo. Gomes e Salas (1997, p. 21) destacam também a importância da evolução das práticas adotadas para as quais “se passou a exigir um constante aperfeiçoamento dos sistemas de controle com vistas a enfrentar uma concorrência acirrada, decorrente da globalização da economia”.

O controle de gestão, no entanto, não deve apenas contemplar análise e o controle financeiro, para evitar que se obtenham informações limitadas em relação ao desempenho da empresa. Segundo Gomes e Salas (1997, p. 14)

Como consequência do reconhecimento dessas limitações, torna-se necessário contemplar o processo de controle com base em uma perspectiva global e desenhar um sistema de controle financeiro de forma coerente com o contexto em que ele opera, considerando-o, assim, como um dos mecanismos do sistema de gestão e não como o próprio sistema de controle.

Destaca-se então o controle com informações não financeiras como uma importante parte para o controle de gestão. Gasparetto (2004), no entanto, afirma que em alguns modelos de controle de gestão, apesar das críticas, atribui-se um maior peso para as informações financeiras, pois elas por si só não fornecem toda a informação necessária, mas que servem como importante perspectiva para a avaliação do desempenho.

Para o processo de controle, se torna imprescindível que haja a coleta das informações oriundas das duas naturezas, financeira e operacional, além de outros aspectos. “A informação pode fazer referência a diversos aspectos: a evolução do contexto social global [...], a evolução do setor (clientes, mercado, concorrência [...]), e a evolução da própria empresa (aspectos comerciais, financeiros, produtivos, etc.)” (GOMES; SALAS, 1997, p. 22-23).

2.3.1 Perspectivas de controle

No conceito de controle, podem-se observar duas perspectivas, de acordo com Gomes e Salas (1997): a perspectiva limitada e a perspectiva ampla. Na visão limitada, o controle da organização baseia-se apenas em aspectos financeiros. Na perspectiva ampla se consideram, além destes, aspectos ligados à estratégia, comportamento, cultura e estrutura da organização e ao contexto competitivo e social. O quadro a seguir demonstra os aspectos sob estas duas perspectivas.

Aspectos	Perspectiva limitada	Perspectiva ampla
Filosofia	Controle de cima para baixo Controle como sistema	Controle realizado por todos Controle como atitude
Ênfase	Cumprimento	Motivação, autocontrole
Conceito de Controle	Medição de resultado baseado na análise de desvios e geração de relatórios Desenho, técnicas de gestão	Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo Melhora da posição competitiva
Consideração do contexto social, organizacional e humano	Limitado. Ênfase no desenho de aspectos técnicos Normas rígidas, padrões, valores monetários	Ampla. Contexto social, sociedade, cultura, emoções, valores
Fundamento teórico	Economia, Engenharia	Antropologia, Sociologia, Psicologia
Mecanismos de controle	Controle baseado no resultado da Contabilidade de Gestão	Formal e informal. Outras variáveis, aprendizado.

Quadro 2: Perspectivas de controle

Fonte: Gomes e Salas (1997, p. 25).

Conforme demonstrado no quadro anterior, Gomes e Salas (1997) consideram que, por meio de uma perspectiva mais ampla, o controle da organização é desempenhado de forma a motivar e orientar para que o comportamento tanto individual como o da organização alcancem os objetivos desejados pelos administradores.

No caso da empresa familiar, no início de sua existência, ela tende a não ter tipos de controle definidos. Com o passar do tempo, a evolução da empresa determina a necessidade de controle, que, no entanto, possui ainda uma visão limitada e imposta por obrigações. Torna-se, apesar de limitado, imprescindível às atividades da empresa. O estágio seguinte da evolução requer a necessidade da visão ampla, face os aspectos ligados à cultura, estratégia, ao social, buscando a melhoria continuada do controle da empresa.

2.3.2 Controle como parte do sistema de gestão

O sistema de gestão parte de um processo que envolve toda a organização para realizar determinadas funções. De tais funções, segundo Lunkes (2010), podem-se destacar o planejamento, a execução e o controle. Observa-se o controle como parte do sistema de gestão, conforme observado na figura a seguir.

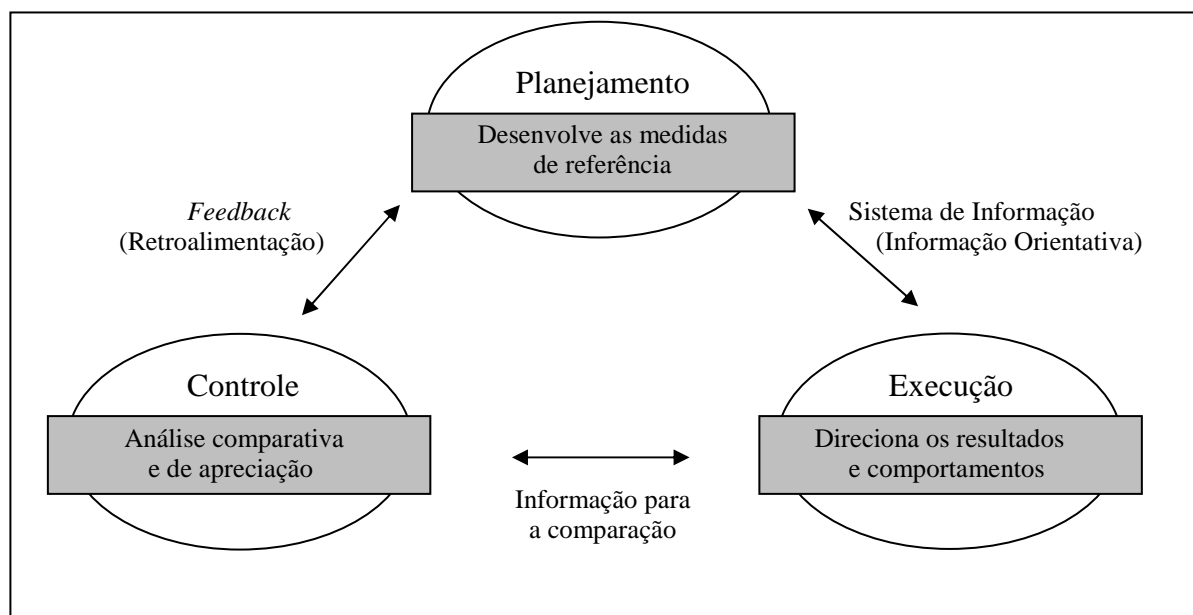


Figura 1: Atividades de gestão na organização

Fonte: Lunkes (2010, p. 25).

No processo de planejamento, é importante observar a necessidade da informação bem fundamentada. Lunkes (2010, p. 25) enfatiza que as decisões tomadas pelos gestores é que determinarão o rumo que a organização seguirá, nas quais

Cada decisão demanda um conjunto de esforços e acena com resultados específicos. O que há em comum em todas elas é a necessidade de um prévio e completo estudo das alternativas, e isto requer informações oportunas e confiáveis. Frequentemente, estas decisões são complexas, ambíguas e, principalmente, mal estruturadas. Isto, não raras vezes, gera confusão e dificuldade nos gestores, que nem sempre estão preparados para lidar com situações complexas e acabam tomando decisões não fundamentadas e que resultam em resultados indesejados para a organização.

O processo seguinte ao planejamento é a execução, no qual são de fato ativados os recursos da organização para a elaboração das atividades. Tais recursos podem ser a compra dos materiais e contratação da mão-de-obra necessária ou demais movimentações de pessoal.

A função de controle parte das ações tomadas (tomada de decisão) em conjunto com a efetiva realização. Lunkes (2010) comenta que uma vez realizadas, as ações são comparadas e

apreciadas, com o objetivo de verificar se os resultados alcançados chegaram aos valores esperados.

Lunkes (2010) reforça ainda que além da comparação de valores, o controle visa o incentivo a aplicação de medidas corretivas e a formas de recompensas para motivação dos colaboradores. Além dos citados, se propõe a “servir de importante momento de aprendizado por meio de um processo de *feedback* (retroalimentação). O conhecimento gerado nesta fase é fundamental para melhorar o sistema de planejamento” (LUNKES, 2010, p. 26).

Desta forma, o sistema de gestão parte do funcionamento correto e integrado das atividades para seu melhor desempenho. Tais funções se conectam umas as outras por meio dos diferentes tipos de informações (comparativas, orientativas). Tais informações são de fundamental importância para o desenvolvimento sólido e eficaz do sistema.

2.3.3 Características dos sistemas de controle de gestão

As empresas, por necessidade e com o passar do tempo, introduzem sistemas de controle organizacional para garantir sua competitividade com eficiência e eficácia. Como citado anteriormente, no caso da empresa familiar, há a necessidade da gestão eficaz, conforme o cenário sob constantes mudanças em que se encontra, bem como o desenvolvimento da própria empresa.

A escolha do tipo controle organizacional tem sua origem nas características da organização e do contexto social. Para Gomes e Salas (1997, p. 56), “a dimensão e a formalização são fundamentais para explicar o tipo de controle organizacional de uma organização. Quanto maior for a empresa, mais formalizado deverá ser o sistema de controle”.

Da mesma maneira, Gomes e Salas (1997) discorrem a respeito das características do controle de acordo com o contexto social. Quanto mais dinâmico e competitivo, maior a descentralização e maiores as chances de um sistema de controle financeiro visando à gestão de resultados.

De acordo com Gomes e Salas (1997), é possível, então, ter quatro diferentes tipos de controle de gestão, que são apresentados no quadro 3 a seguir, e logo após são discorridos comentários destes tipos de controle.

Controle Familiar	Controle <i>ad-hoc</i>
Dimensão pequena Contexto social geralmente estável, pouco hostil, contexto social muito dinâmico pouco complexo, depende da visão do líder Estrutura organizacional muito centralizada Personalista, necessidade de supervisão direta Atividades rotineiras com limitada formalização Estilo de gerência personalista Cultura organizacional paternalista, baseada em fidelidade ao líder	Dimensão regular Relativamente hostil, bastante complexo Estratégia pouco formalizada, flexível e a longo prazo Elevada descentralização, organização matricial Elevada profissionalização Atividades desestruturadas, pouca profissionalização Gerência empreendedora Cultura baseada no individualismo, busca de consenso
Controle burocrático	Controle por resultados
Grande dimensão Contexto social pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo Estratégia de curtíssimo prazo Atenção voltada para operações Estrutura organizacional centralizada Delegação sem autonomia funcional, elevada formalização Coordenação através de normas e regulamentos Estilo e gerência burocrática Cultura organizacional e paternalista	Grande dimensão Contexto social dinâmico muito hostil e complexo Estratégia formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado Estrutura descentralizada, centros de responsabilidade Grande formalização Coordenação através de preços de transferência e orçamento profissional Cultura voltada para resultados

Quadro 3: Tipos de controle organizacionais

Fonte: Gomes e Salas (1997, p. 60).

a) Controle familiar (personalista): utilizado em empresas com menor dimensão ou dentro de um contexto social que facilita o controle informal. Caracteriza-se pelo controle centralizado, com limitada delegação de poder e descentralização, reduzindo a necessidade de controle. As limitações desse sistema de controle aparecem quando a empresa entra no cenário mais competitivo, ou aumenta sua dimensão, ou em casos de sucessão familiar ou conflitos de interesses.

b) Controle burocrático: característico de organizações de grande porte, tem como aspecto fundamental a criação de uma cultura petrificada, contrária a mudanças na estrutura e com regulamentos bastante rígidos. A formalização do sistema se baseia na centralização das decisões. Os problemas deste tipo de controle são a redução da motivação e valorização de aspectos políticos ligados à exploração do sistema.

c) Controle por resultados: este tipo de controle é baseado fortemente em sistemas de controle financeiro, atuando em cenários competitivos. É estimulada a descentralização, aumentando o grau de autonomia, e a necessidade de controle. O sistema é mais abrangente, usando não apenas registros contábeis, mas também outros critérios de gestão voltados à estratégia e a diretrizes e metas dos centros de responsabilidade. Tem como limitações, a fragilidade do próprio conceito, relacionado com a motivação e os resultados esperados, como

por exemplo, a arbitrariedade dos centros, podendo migrar esforços para situações não desejadas ou não previstas pelos responsáveis.

d) Controle *ad-hoc*: baseia-se em um controle informal com mecanismos que promovam o autocontrole. Ocorre geralmente em ambientes dinâmicos e muito complexos, envolvendo estruturas descentralizadas. As atividades desse tipo de controle dificultam a formalização por ser predominantemente direcionado á inovação.

Portanto, são vistos nesta seção os diversos tipos de sistema de controle segundo os autores citados. É importante destacar a adaptação de cada sistema dentro dos cenários em que operam, bem como às mudanças ocorridas no contexto social, como a crescente competitividade do mercado, havendo empresas que possam ter problemas cujo sistema de controle não é flexível as mudanças.

2.3.4 Níveis de controle

O controle sendo parte do sistema de gestão organizacional desmembra-se em diferentes níveis, pois a abrangência do controle em cada nível é diferenciada. De forma geral, muitos autores conceituam os níveis de controle divididos em estratégico, tático e operacional.

O controle estratégico, segundo Lunkes (2010) é o controle tratado na esfera institucional, envolvendo toda a organização. O conteúdo elaborado é geralmente sintético e resumido, visando atividades no longo prazo. Lunkes (2010, p. 49) ainda comenta quatro características que são identificadas no controle estratégico, sendo

- a) nível de decisão e mensuração: é decidido no nível institucional da organização e envolve basicamente controles qualitativos, potenciais de sucesso e parâmetros de lucro;
- b) componentes: constituídos por controles de premissas e progresso;
- c) dimensão de tempo: é orientada para longo prazo, podendo apresentar momentos intermediários de controle para verificar a direção;
- d) abrangência: é genérica e abrange a organização como um todo, ou seja, determina e avalia os progressos macros, o ambiente e a consecução dos objetivos e estratégias.

No conceito de Gomes e Salas (1997) o controle estratégico está voltado a instrumentos de manutenção e melhoria contínua da posição competitiva da organização. Os referidos autores (1997) destacam a importância da geração de informação acerca do contexto social, bem como da concorrência, para prevenção e antecipação das mudanças que podem vir a ocorrer. Tais mudanças requerem devida atenção, pois se tornam cada vez mais “contínuas,

imprevisíveis e ameaçadoras para a sobrevivência de uma organização” (1997, p. 51), tornando importante a necessidade de mecanismos para antecipar as ações de melhoria.

O controle tático situa-se no nível intermediário do controle, entre o estratégico e o operacional, com mais limitações de abrangência e avaliação. Lunkes (2010) caracteriza a função do controle tático na avaliação dos gestores em níveis intermediários, na forma de medidas qualitativas e quantitativas. Além disto, afirma que se constitui na comparação de medidas de referência, verificando se resultados em nível intermediário estão sendo alcançados.

Por sua vez, o controle operacional direciona-se para as atividades e ações voltadas ao nível operacional das empresas. Lunkes (2010, p. 71) trata do controle operacional como aquele que “refere-se a aspectos mais específicos, voltado à análise de ações e decisões operacionais”. É interessante observar o conceito de Gomes e Salas (1997), no qual são demonstrados dois níveis de controle, estratégico e organizacional. No controle organizacional, este é referido à influência no comportamento das pessoas que fazem parte da organização, atuando de acordo com os objetivos dos gestores.

Observam-se então os diferentes enfoques dados aos conceitos apresentados, nos quais Lunkes (2010) destaca o controle das atividades e decisões aos níveis estratégico, tático e operacional, enquanto Gomes e Salas (1997) enfocam no controle da posição competitiva (visão estratégica) e da influência nas pessoas da organização (visão organizacional).

2.4 FERRAMENTAS PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Para se ter controle de gestão em uma empresa, é necessário haver ferramentas para este controle. Estas ferramentas podem vir na forma de painéis de monitoramento e na análise de indicadores sobre os demonstrativos contábeis. Tais informações são fundamentais para as funções de controle, tais quais: avaliação de desempenho, análise econômico-financeira da entidade e tomada de decisão.

Para Dutra e Ensslin (2008), a avaliação de desempenho é instrumento necessário para os gestores tomarem decisões com inteligência, transparência e adequadas a cada situação. Considera-se ainda, que a melhoria do desempenho da organização passa a ser o foco diário dos gestores, portanto a implantação de sistemas de avaliação torna-se indispensável.

A importância da avaliação do desempenho se reflete na capacidade das organizações manterem-se viáveis e competitivas no mercado. Para Kaplan e Norton (1997, p. 21), “se

quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”.

No que se refere ao processo de avaliação de desempenho, Dutra e Ensslin (2008, p. 196) ressaltam que

O Processo de avaliação de desempenho organizacional permite mensurar, em escalas nominais, ordinais e cardinais, segundo a necessidade e as informações disponíveis. Possibilita auxiliar os gestores a entender, administrar e melhorar aquilo que a organização faz.

Ainda segundo Dutra e Ensslin (2008), o processo de avaliação de desempenho ajuda na compreensão de três características:

- a) o que é importante e o que não é, e quão bem está se fazendo (perfil de desempenho);
- b) quanto falta para alcançar as metas e o *benchmarking*; e
- c) se são necessárias mudanças e onde.

Portanto, a análise das atividades realizadas, medição da eficiência e tomada de decisão permite o controle por meio da avaliação de desempenho, sendo então caracterizado como função importante da ferramenta de monitoramento.

2.4.1 Indicadores e análise econômico-financeira

Uma das ferramentas para controle e monitoramento se baseia na análise de indicadores que visam fornecer informações importantes de natureza econômico-financeira para as diversas áreas que o gestor necessitar.

Para Marion (2009, p. 11) os indicadores “significam o resultado obtido da divisão de duas grandezas”, sendo construídos a base de etapas. A primeira etapa, segundo o referido autor (2009), é o seu cálculo (com base numa fórmula matemática), seguida pela interpretação (o que significa) e, por último, a conceituação, que define a utilidade do índice.

Segundo Platt Neto (2002, p. 169), “o uso de indicadores, índices ou quocientes, visa facilitar a percepção de vários aspectos econômicos e financeiros da entidade analisada, constituindo-se num instrumento muito empregado para a análise de empresas”.

A aplicação de indicadores tem como finalidade, segundo Iudícibus (1988), a extração das informações e comparação com padrões já estabelecidos; de forma que além de retratar o período passado da entidade, possa fornecer bases para previsões futuras.

Tais indicadores são calculados com base nas demonstrações contábeis, desenvolvidas por meio da análise de balanços. De acordo com Matarazzo (1997, p. 17) “a Análise de

Balanços objetiva extrair informações financeiras para tomada de decisões”, descrevendo desta forma que esta análise permite produzir informações acerca da situação financeira, situação econômica, desempenho, pontos fortes e fracos, tendências e eficiência dos recursos utilizados.

Marion (2009) comenta mais detalhadamente a respeito da análise, demonstrando algumas técnicas que podem ser utilizadas, dentre elas: indicadores econômico-financeiros, análises horizontal e vertical, análise da taxa de retorno sobre os investimentos e análise das demais demonstrações contábeis (Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração do Valor Adicionado e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos).

Os tipos de análise também podem ser pela natureza econômica ou financeira. Para Silva (1997 *apud* PLATT NETO, 2002, p. 167) a análise econômica “estuda a capacidade de formação de lucros (retorno) da empresa, em relação aos recursos investidos, considerando os riscos envolvidos”. O referido autor (1997 *apud* PLATT NETO, 2002, p. 167) continua, descrevendo acerca da análise financeira, na qual “estuda as condições de liquidez e solvência da empresa através do exame e das condições desta em saldar seus compromissos e dos riscos associados a estas operações”.

Portanto, a análise econômica está ligada aos resultados que a empresa pode gerar. Abrange o controle desses resultados, e a potencialidade de retorno sobre o capital investido. A análise financeira está relacionada ao endividamento, e a capacidade de honrar suas obrigações a curto prazo (liquidez) e a longo prazo (solvência).

No tocante as análises vertical e horizontal, estas permitem visualização prática das contas representativas e suas evoluções. Para Iudícibus (1988, p. 138) a análise vertical “é importante para avaliar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo”. Mede-se, de acordo com Platt Neto (2002), por meio das proporções percentuais das contas em relação a um total estabelecido (geralmente o total do ativo e o total do passivo, podendo ser também adotado aos grupos). Esta análise permite mostrar a representatividade de uma conta em relação a um total definido, podendo-se obter, de acordo com as necessidades, informações relevantes sobre composições que possam estar acima ou abaixo do esperado.

Na análise horizontal, sua finalidade principal é “denotar o crescimento de itens dos Balanços e das Demonstrações de Resultados (bem como de outros demonstrativos) através dos períodos, a fim de caracterizar tendências” (IUDÍCIBUS, 1988, p. 134). Deste modo, permite avaliar a evolução das contas na linha do tempo, observando as variações entre um período e outro.

Sobre a metodologia de análise de demonstrações contábeis, Marion (2009, p. 32) destaca que após estas serem selecionadas para análise

Averiguamos a qualidade dessas demonstrações (por exemplo, se têm parecer de auditoria; de quem é esse parecer etc.) e efetuamos a reclassificação das contas (se houver necessidade).

O passo seguinte é selecionar um conjunto de Índices/Indicadores que melhor se ajuste ao tipo de análise.

Após o cálculo dos Índices/Indicadores, o correto é comparar esses indicadores aos de outras empresas do mesmo ramo de atividade.

Marion (2009) conclui que para o sucesso da análise de balanços, é importante seguir o raciocínio: extração dos índices/comparação/ponderação e diagnóstico/tomada de decisão. “Às vezes, por falta de padrões ou por não se saber construí-los, deixam-se de fazer comparações. A qualidade da análise fica comprometida, pois como se poderão fazer afirmativas sem os elementos de referência?” (MARION, 2009, p. 33).

A análise de indicadores econômico-financeiros caracteriza-se como ferramenta necessária para o desenvolvimento do painel de informações, uma vez que será com base nestas análises que surgirão as informações apresentadas para auxiliar no controle de gestão proposto.

2.4.2 Painéis de monitoramento

Painéis de monitoramento são considerados como outra ferramenta útil para a avaliação de desempenho, pois trazem informações ordenadas e agrupadas, aplicadas de forma sistemática em um ou mais quadros, promovendo assim uma leitura rápida e dinâmica. Essa compreensão facilitada das informações é caracterizada pela própria natureza do painel, que usa elementos visuais e comparativos com finalidade do usuário obter melhor clareza nas informações demonstradas.

Há uma diversidade de tipos de painéis existente, cada um elaborado para uma determinada finalidade. Como exemplos têm-se os painéis de informações (sintéticos ou analíticos) e os infográficos.

A infografia consiste na apresentação de uma combinação de “imagem + texto”, apresentado em qualquer suporte de comunicação (DE PABLOS, 1999). É geralmente utilizada para situações nas quais a informação precisa ser demonstrada de forma mais dinâmica, como em manuais, mapas e no jornalismo. De acordo com Rajamanickam (2005, p. 2), os infográficos são “tradicionalmente vistos como elementos visuais, tais como gráficos, mapas ou diagramas que ajudam na compreensão de um conteúdo baseado em texto”.

Painéis de informações consistem na forma ilustrada das informações (PLATT NETO, 2002). Tratam-se de quadros organizados, nos quais são abrangidos tabelas, gráficos e indicadores, com uma linguagem visual voltada à observação e comparação das informações ali prestadas. É a apresentação visual das informações que tem como objetivo a análise, comparabilidade e apoio às decisões.

A figura a seguir ilustra um infográfico típico com o conceito de imagem associada à informação, com elementos de escala de cores para diferenciação e gráficos de distribuição.

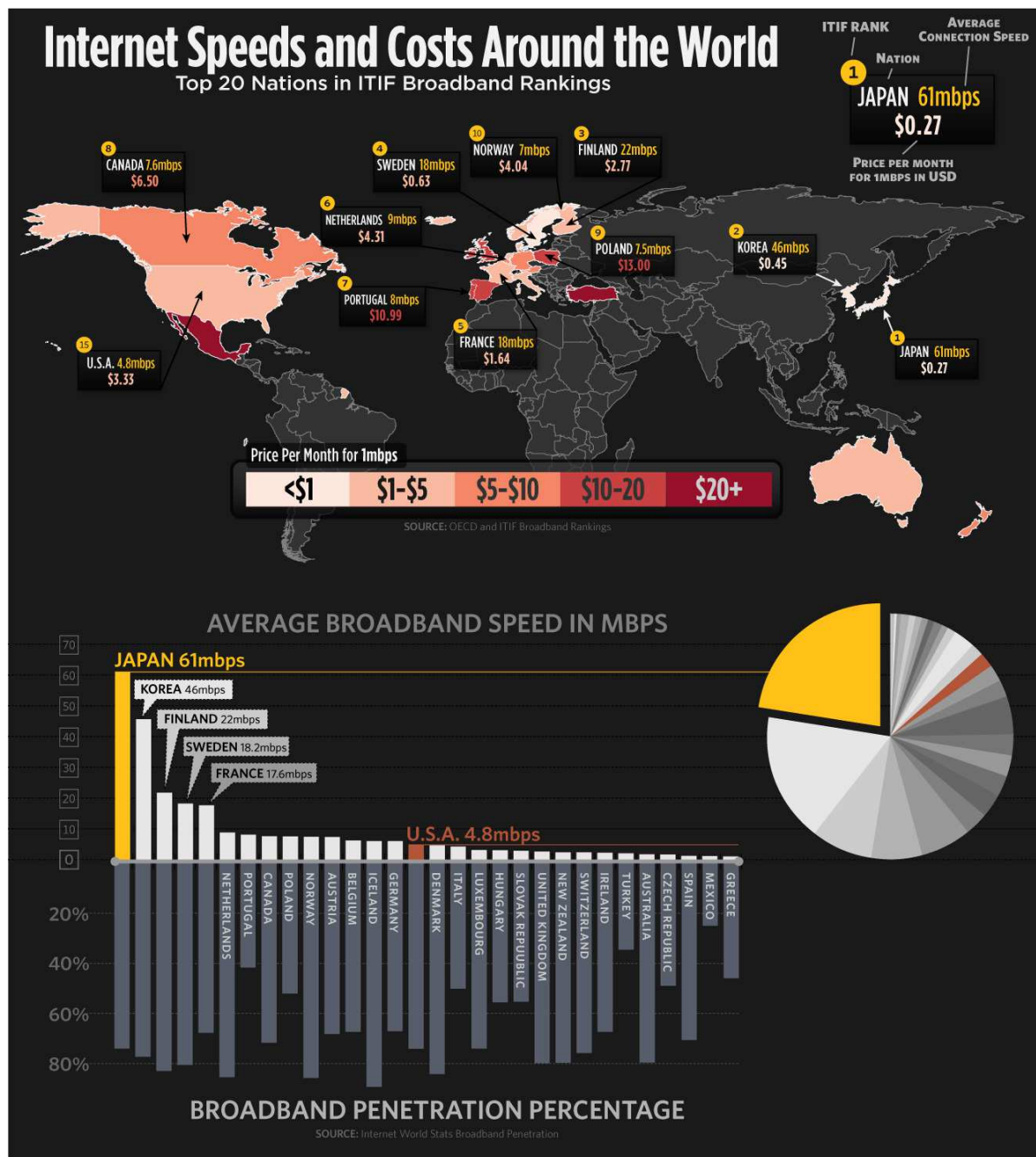


Figura 2: Infográfico sobre a distribuição de velocidade e custos da internet ao redor do mundo
Fonte: Tech Xav (2011).

O uso de recursos visuais é característico destes painéis, nos quais se pode utilizar “cores e gráficos associados a tabelas, de forma a fornecer subsídios complementares para interpretação por parte dos leitores” (PLATT NETO; CRUZ, 2009, p. 118). O alcance da visualização das informações nos painéis é algo determinado pelo elaborador. Esta pode ser desenvolvida abrangendo o conteúdo e o detalhamento conforme necessário, consistindo como uma ferramenta adaptável à necessidade.

Tal como a proposta do painel deste trabalho, Platt Neto e Cruz (2009, p. 122) desenvolveram um painel de informações aplicado às universidades brasileiras, com uma concepção sintética e baseado na abordagem construtivista, no qual

O painel constitui uma proposta sugerida quanto à forma de evidenciação de conteúdos entendidos como relevantes, enfatizando a síntese e primando pela economia no uso do espaço, com vistas a favorecer o tempo despendido pelo leitor, além do cuidado estético e do uso de recursos visuais.

Platt Neto e Cruz (2009) reforçam que, apesar da abordagem sintética, tal ferramenta pode ser customizada aos interesses dos usuários, pois não representa uma versão finalizada. A gama de informações pode ser extensa e outros indicadores precisam ser aplicados para atender aos interesses, de forma então que a estrutura de um painel é aberta a adaptações necessárias.

A figura a seguir apresenta o painel elaborado por Platt Neto e Cruz (2009), aplicado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), nos moldes e limitações comentados.

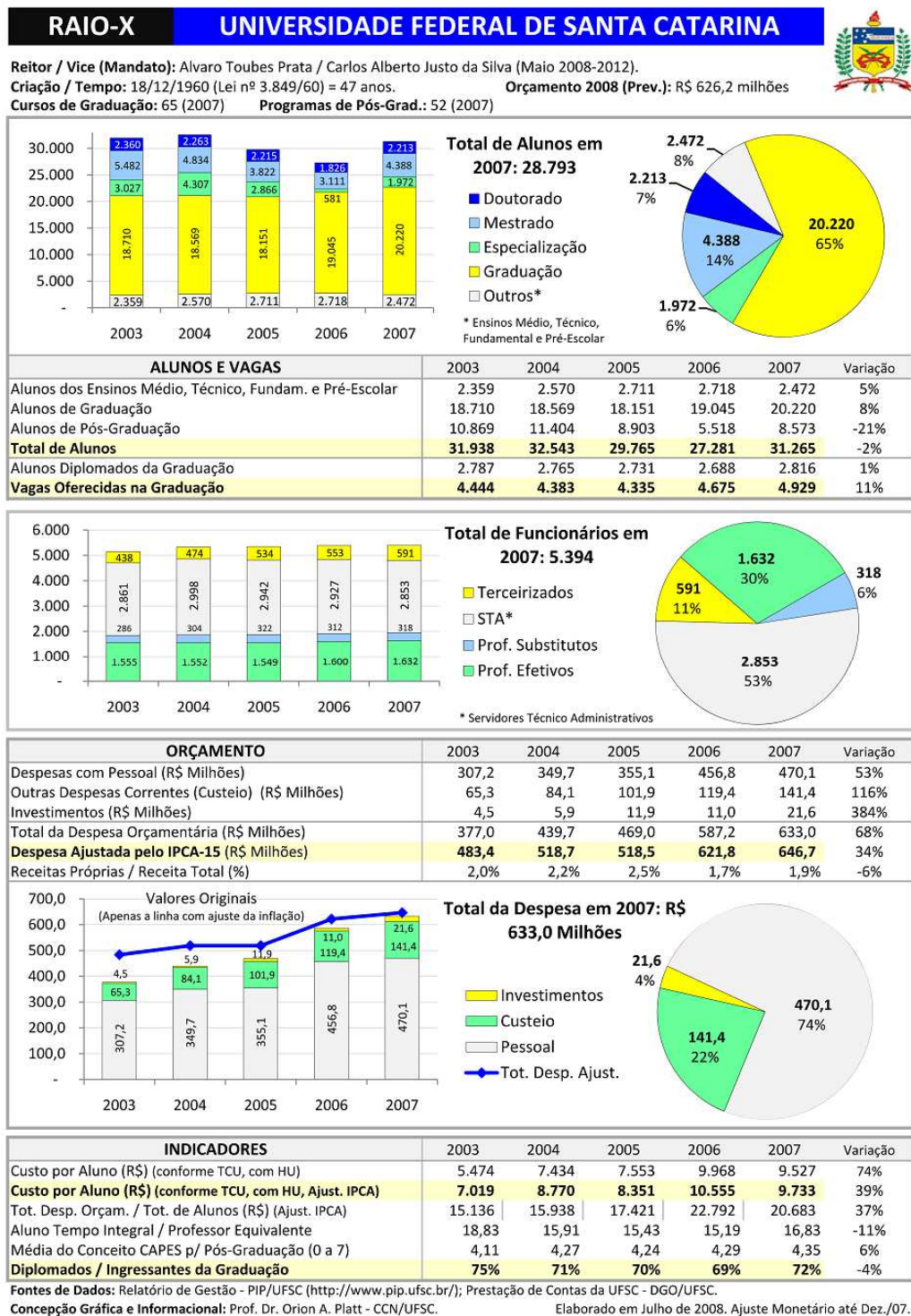


Figura 3: Painel Raio-X da UFSC

Fonte: Platt Neto e Cruz (2009).

O painel de informações, pela sua natureza de ilustrar as informações, torna-se de fundamental importância para o desenvolvimento deste trabalho, pois será a principal ferramenta utilizada no apoio à tomada de decisão. O painel conterà os dados coletados comparados com a meta esperada e a variação dos resultados, sendo apresentados por meio de gráficos e marcadores.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as informações da empresa estudada, abrangendo histórico, desenvolvimento e estágio atual, bem como suas condições perante o mercado e particularidades do setor em que trabalha. Também são apresentadas as limitações do interesse de profissionalização da empresa, bem como a identificação das informações necessárias, tanto de origem financeira quanto operacional, para a tomada de decisões na gestão profissionalizada.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Nesta seção são apresentadas as principais informações sobre a empresa e sua trajetória, e é percorrido a respeito das necessidades de profissionalização desejadas pela gestão familiar. Tais informações foram extraídas por meio do conhecimento e vivência do autor, bem como de entrevista com os demais proprietários.

3.1.1 Aspectos gerais da organização

O posto revendedor varejista de combustíveis Auto Posto Schuller foi fundado em 17 de abril de 2002, na cidade de Antônio Carlos, Estado de Santa Catarina (SC). A empresa trabalha sob a razão social Schuller & Farias Ltda., sobrenomes da família fundadora, a qual exerce as atividades até a presente data deste trabalho (2011).

O quadro societário é composto de três sócios, sendo o pai, 55 anos, formado em Gestão de Postos de Combustíveis, o sócio majoritário com 50% do capital da empresa. O segundo e o terceiro sócios são o filho mais velho, 29 anos, formado em Administração, e o filho mais novo, 23 anos, graduando em Ciências Contábeis. Cada um dos filhos possui 25% do capital da empresa. Todos os três são caracterizados como sócios administradores e possuem plenos poderes sobre a organização.

O estabelecimento comercial, no entanto, já existia desde 1998, também como posto revendedor de combustíveis. Naquele ano a estrutura do posto foi construída e inaugurada sob a administração da gestão anterior. Esta gestão passou por problemas administrativos, dificuldades financeiras e perda de clientes relevantes. No ano de 2002, a antiga

administração do posto tomou a decisão de vender seu fundo de comércio, a fim de salvar sua situação financeira e recuperar a participação no mercado, a qual estava deficitária.

A família Farias comprou o fundo de comércio e assumiu a administração do posto naquela data (2002). A sociedade, na época, era composta pelos pais. Seus dois filhos já trabalhavam na empresa, ocorrendo mais adiante, em 2004, o ingresso do filho mais velho na sociedade, e em 2010, o do segundo filho.

O primeiro ano de vida da empresa, em 2002, foi caracterizado por turbulência, o que já era esperado, por se tratar da transição entre as duas administrações, bem como do empenho para se reerguer no mercado local e recuperar sua carteira de clientes. O resultado foi satisfatório, pois os consumidores, em especial a clientela local, receberam a nova administração como uma mudança significativamente positiva para o estabelecimento. A recuperação de um potencial cliente, que até então estava desistindo do convênio, foi outra dificuldade vencida pela nova administração.

A experiência profissional dos sócios até então estava limitada ao conhecimento que possuíam de empresas por meio de seus antigos empregos, bem como da pesquisa sobre o setor e da forma como se administra um posto revendedor. No entanto, não possuíam nenhuma formação técnica ou na área de negócios, que garantisse maior confiabilidade e sucesso do empreendimento.

Na época de fundação do Auto Posto Schuller, o mercado local era abastecido pela referida empresa e mais outros dois postos. A concorrência, no entanto, abrangia tão somente a demanda de combustível da cidade, não se entendendo a guerras de preços, competição por clientes, ou outras situações que levassem a, por exemplo, perda de afinidade com outros estabelecimentos comerciais. Os diferenciais de cada empresa, tais como serviços oferecidos, lojas, atendimento e outros estabelecimentos anexos são o que definem, até a data deste trabalho, o sucesso de cada empresa dentro da cidade.

Com o passar dos anos, a empresa desenvolveu-se, firmando sua participação no mercado local. Em 2004, a entrada do filho mais velho na sociedade, com formação acadêmica em administração de empresas, trouxe uma política de trabalho mais concreta e funcional. Trabalhando sob uma bandeira revendedora desde sua fundação, a garantia de qualidade e procedência dos produtos contribuiu para a confiança do mercado consumidor e, com isso, sua fixação definitiva na cidade.

A situação de mercado, da época de fundação até a presente data deste trabalho, sofreu diversas alterações. Estas alterações, no entanto, limitam-se a abertura/fechamento das empresas concorrentes, não havendo, no período, inauguração de novos estabelecimentos

revendedores na cidade. Até o ano de 2011, o Auto Posto Schuller possuía apenas um concorrente direto, localizado a cerca de quinhentos metros de distância, no qual funciona desde março de 2008.

Além da revenda varejista de combustíveis, a empresa possui diversos serviços, tanto próprios quanto terceirizados, a disposição dos clientes. Tais serviços são troca de óleo, lavagem de automóveis e caminhões, engraxamento de chassis, borracharia e loja de conveniências.

A empresa é considerada, dentro do setor de atuação, uma organização de médio porte, caracterizada pelo faturamento e pela galonagem de vendas, que até o ano de 2011 era de aproximadamente 160 mil litros de combustíveis por mês.

O quadro de funcionários até 2010 era composto por quatro empregados. Este número se alterou em 2011, para cinco funcionários, pois o movimento das atividades subiu, havendo a necessidade de contratação. Os cargos são compostos por quatro frentistas e um chefe de pista. O perfil dos empregados abrange idades entre 20 e 35 anos; ensino médio completo; e casados/relacionamento estável.

Seu horário de funcionamento se dá todos os dias da semana. Conforme o art. 10 da Portaria ANP n.º 116/2000, o posto revendedor deverá “funcionar, no mínimo, de segunda-feira a sábado, de 06h00 as 20h00 ou em outro horário que vier a ser estabelecido pela ANP” (ANP, 2000), além de obedecer a recomendações dos sindicatos comerciais do setor.

Sua natureza de operação, com base no art. 10 da Lei n.º 7.783/1989, é caracterizada como serviço essencial, o que reforça seu funcionamento todos os dias (BRASIL, 1989). São determinados serviços essenciais aqueles de fundamental importância e necessidade para a população, de forma a garantir satisfação de suas necessidades, em situações emergenciais ou não. Os serviços garantidos incluem, por exemplo, alimentação, transporte, saúde e telecomunicações. Desta forma, redes de supermercados, de farmácias, postos revendedores de combustíveis, entre outros, estão na lista de estabelecimentos de serviço essencial.

A estrutura física da empresa conta com seu prédio principal, possuindo a pista de abastecimento com quatro bombas abastecedoras, sala de vendas, escritório e sanitários. Possui dois depósitos, um para estoque de lubrificantes e outro para a guarda de objetos, ferramentas, relatórios e livros fiscais. Possui ainda, dentro de sua estrutura principal, uma loja de conveniências, uma sala para exploração de atividade comercial e dois boxes para os serviços de lavagem e aspiração de veículos. Os acessos ao posto são amplas faixas asfaltadas até a pista de abastecimento. Anexos ao terreno do estabelecimento comercial encontram-se uma borracharia e rampas para lavagem de caminhões e veículos pesados.

3.1.2 Profissionalização da empresa

A necessidade de profissionalização aqui apresentada tem por base os interesses que a gestão familiar possui. Mais especificamente, a idéia de gestão profissional parte do autor, que identifica a situação como oportunidade de trabalhar em novos empreendimentos e ainda ter a empresa operando sob seu controle. As informações apresentadas a seguir, então, partem de depoimento do autor sobre o interesse de profissionalização.

A empresa, como já mencionado, trabalha sob uma natureza de operação que a classifica como um serviço essencial, tendo seu funcionamento diariamente. A administração é inteiramente familiar, e seu quadro de funcionários é considerado reduzido, comparando-se com a média do setor, conhecida pelos gestores.

Em termos de eficiência e desempenho, até a data deste trabalho, é constatado que a organização apresenta resultados positivos, não havendo problemas relativos à sua situação financeira e econômica, que possam colocar a empresa em risco no curto ou médio prazo. O modelo de administração adotado atualmente tem se mostrado eficaz e garantindo a qualidade do atendimento e contribuindo para a captação de novos clientes.

Considerando o horário de funcionamento da empresa, seus funcionários trabalham de segunda a sábado em seus horários normais e revezam-se aos domingos e feriados para garantir a continuidade do funcionamento. Os membros da administração, por sua vez, revezam os finais de semana, por três motivos: a) aos sábados o movimento das atividades é intenso; b) aos domingos, apenas um funcionário é pouco pessoal para o funcionamento; e c) garantir a qualidade dos serviços prestados e cuidar das atividades operacionais.

A necessidade de profissionalização, então, é caracterizada pelo interesse do gestor familiar em deixar de atuar todos os dias na empresa, ou seja, passar a gestão operacional para profissionais e atuar na administração por meio da supervisão e controle. Os objetivos do gestor, portanto, partem da premissa de continuar suas atividades, entretanto estas sendo exercidas por um profissional externo a família. Todavia, para continuar a qualidade do serviço praticado com êxito, este deve ser controlado e monitorado por meio do painel para garantir a execução das atividades de forma eficiente e progressiva.

Percebe-se então, o interesse do membro da gestão familiar em profissionalizar sua empresa ao seu nível operacional, mantendo o controle de gestão e o monitoramento das atividades. Isto não significa que os administradores deixarão de ir à empresa e a controlarão apenas à distância; há o interesse em ir ao estabelecimento frequentemente, podendo-se consultar detalhes, comunicar-se com os funcionários e demais parceiros.

A profissionalização da organização em estudo atende até ao ponto em que os membros da administração querem chegar: deixar de trabalhar diariamente, inclusive finais de semana, e poder dedicar-se a outras atividades e interesses profissionais, sem deixar de possuir o controle da empresa.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA OS PROPRIETÁRIOS

Para a elaboração do painel de informações, são descritos nesta seção os dados e indicadores de natureza econômico-financeira e operacional, considerados necessários no controle de gestão da empresa estudada. Tais dados e indicadores são apresentados abrangendo o que se propõem a medir, a importância no contexto utilizado e suas formas de aplicação e periodicidade.

A identificação das informações necessárias para os proprietários foi realizada com base em análise criteriosa das áreas específicas desejadas para controle. As áreas selecionadas para a coleta dos dados incluem partes do desempenho geral; vendas de combustíveis e lubrificantes; capacidade de liquidez e solvência imediata; satisfação de clientela; satisfação de funcionários; investimentos; entre outros.

3.2.1 Origem dos dados do painel de informações

Esta subseção destina-se a comentar acerca das fontes utilizadas para captação dos dados necessários para a elaboração do painel. Como a ferramenta de controle de gestão se utiliza de uma variedade de indicadores, de diferentes naturezas, a origem destas informações também é variada.

As informações para este trabalho vêm de basicamente três fontes: demonstrativos contábeis, relatórios gerenciais e pesquisas de satisfação. A seguir é comentado mais detalhadamente cada uma das origens.

a) Demonstrativos contábeis: esta origem é considerada a fundamental para a obtenção dos dados de forma a elaborar os indicadores de natureza econômico-financeira. Por meio da Contabilidade da organização estudada, são obtidas a demonstração do resultado do período, o balanço patrimonial e eventuais balancetes de verificação para, com análise destes informativos, captar dados e calcular os índices.

b) Relatórios gerenciais: os relatórios gerenciais são oriundos da Contabilidade Gerencial da empresa. No caso da organização estudada, uma das fontes destes relatórios vem do programa de automação de combustíveis. Este programa possui diversas funções, como automatização das bombas de abastecimento; gerenciamento de vendas e estoque de produtos; banco de dados de clientes; banco de dados de fornecedores; gestão do fluxo de caixa; setor fiscal; relatórios de controle financeiro. Em suma, é responsável por auxiliar a gestão operacional da empresa por meio da automatização e produção de relatórios com base nos dados que alimentam o sistema.

O programa utilizado na empresa em estudo é o Autosystem, elaborado pela empresa LZT, de Blumenau – SC. O programa roda em plataforma Microsoft Windows, e seleciona bancos de dados específicos para utilizá-los e gerar determinado relatório. O programa “monta” estes relatórios conforme a necessidade do operador, ou seja, existe uma alta flexibilidade na produção, podendo, por exemplo, limitar períodos, exibição de determinados custos, relatório resumido ou detalhado, entre outros. A seguir é mostrada a imagem da tela inicial do programa, no qual se observa a interface utilizada.

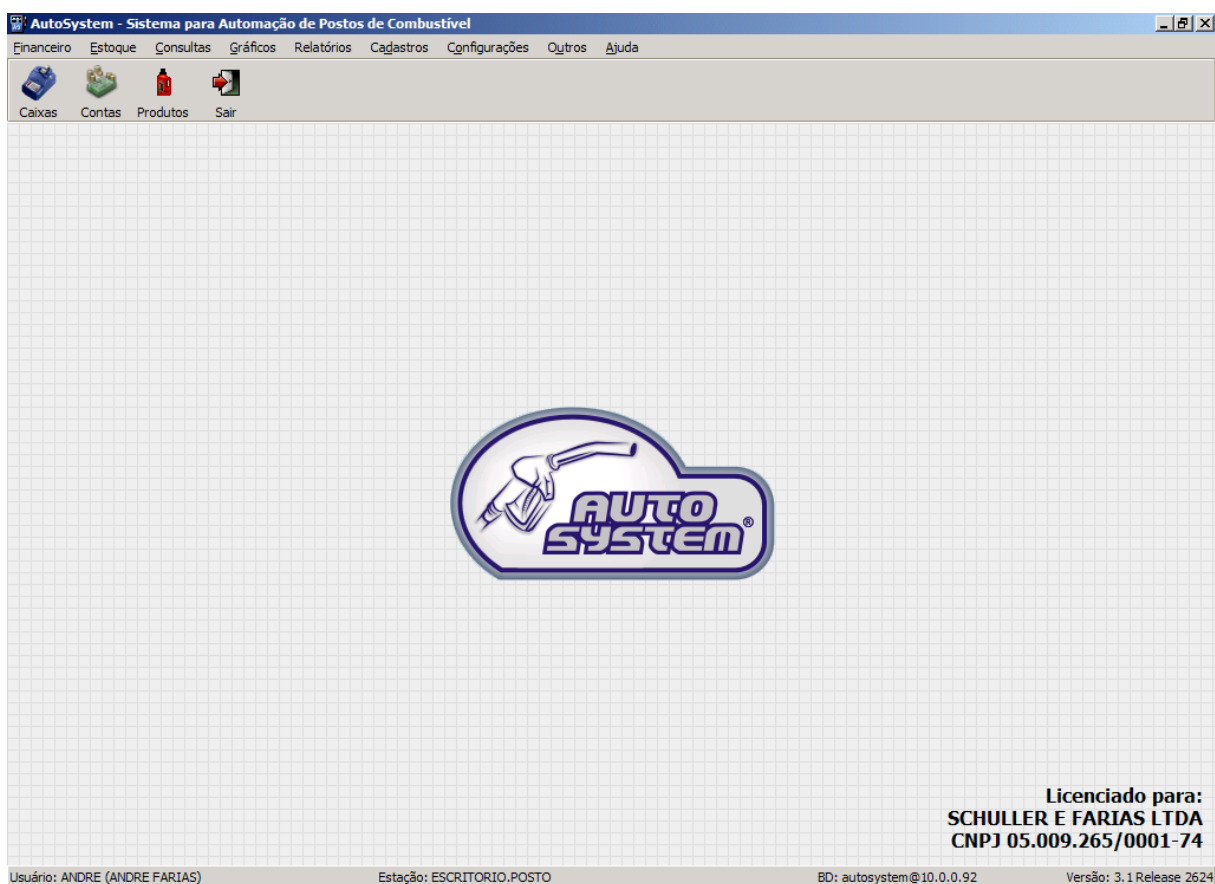
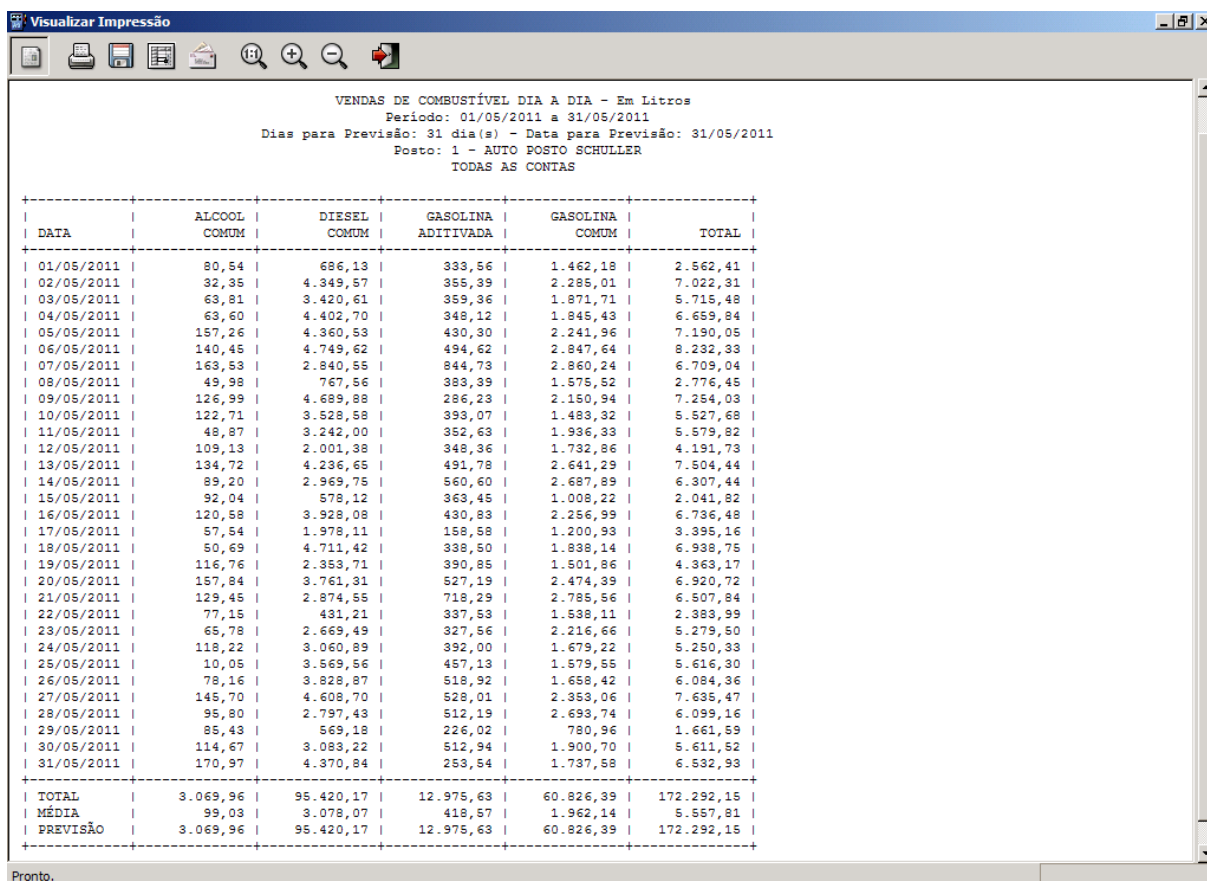


Figura 4: Tela inicial do programa Autosystem

Fonte: Dados da pesquisa.

A figura a seguir apresenta um exemplo de relatório gerado pelo programa. Os relatórios são gerados conforme as opções aplicadas.



VENDAS DE COMBUSTÍVEL DIA A DIA - Em Litros
Período: 01/05/2011 a 31/05/2011
Dias para Previsão: 31 dia(s) - Data para Previsão: 31/05/2011
Posto: 1 - AUTO POSTO SCHULLER
TODAS AS CONTAS

DATA	ALCOOL COMUM	DIESEL COMUM	GASOLINA ADITIVADA	GASOLINA COMUM	TOTAL
01/05/2011	80,54	686,13	333,56	1.462,18	2.562,41
02/05/2011	32,35	4.349,57	355,39	2.285,01	7.022,31
03/05/2011	63,81	3.420,61	359,36	1.871,71	5.715,48
04/05/2011	63,60	4.402,70	348,12	1.845,43	6.659,84
05/05/2011	157,26	4.360,53	430,30	2.241,96	7.190,05
06/05/2011	140,45	4.749,62	494,62	2.847,64	8.232,33
07/05/2011	163,53	2.840,55	844,73	2.860,24	6.709,04
08/05/2011	49,98	767,56	383,39	1.575,52	2.776,45
09/05/2011	126,99	4.689,88	286,23	2.150,94	7.254,03
10/05/2011	122,71	3.528,58	393,07	1.483,32	5.527,68
11/05/2011	48,87	3.242,00	352,63	1.936,33	5.579,82
12/05/2011	109,13	2.001,38	348,36	1.732,86	4.191,73
13/05/2011	134,72	4.236,65	491,78	2.641,29	7.504,44
14/05/2011	89,20	2.969,75	560,60	2.687,89	6.307,44
15/05/2011	92,04	578,12	363,45	1.008,22	2.041,82
16/05/2011	120,58	3.928,08	430,83	2.256,99	6.736,48
17/05/2011	57,54	1.978,11	158,58	1.200,93	3.395,16
18/05/2011	50,69	4.711,42	338,50	1.838,14	6.938,75
19/05/2011	116,76	2.353,71	390,85	1.501,86	4.363,17
20/05/2011	157,84	3.761,31	527,19	2.474,39	6.920,72
21/05/2011	129,45	2.874,55	718,29	2.785,56	6.507,84
22/05/2011	77,15	431,21	337,53	1.538,11	2.383,99
23/05/2011	65,78	2.669,49	327,56	2.216,66	5.279,50
24/05/2011	118,22	3.060,89	392,00	1.679,22	5.250,33
25/05/2011	10,05	3.569,56	457,13	1.579,55	5.616,30
26/05/2011	78,16	3.828,87	518,92	1.658,42	6.084,36
27/05/2011	145,70	4.608,70	528,01	2.353,06	7.635,47
28/05/2011	95,80	2.797,43	512,19	2.693,74	6.099,16
29/05/2011	85,43	569,18	226,02	780,96	1.661,59
30/05/2011	114,67	3.083,22	512,94	1.900,70	5.611,52
31/05/2011	170,97	4.370,84	253,54	1.737,58	6.532,93
TOTAL	3.069,96	95.420,17	12.975,63	60.826,39	172.292,15
MÉDIA	99,03	3.078,07	418,57	1.962,14	5.557,81
PREVISÃO	3.069,96	95.420,17	12.975,63	60.826,39	172.292,15

Pronto.

Figura 5: Relatório de vendas de combustível dia-a-dia – em litros

Fonte: Dados da pesquisa.

Além das informações produzidas pelo programa de automação, outra fonte de informações gerenciais é o plano de contas pagas da empresa. Este relatório possui interface Microsoft Excel e é produzido pelos gestores, demonstrando as informações de todos os gastos incorridos no período. Algumas informações do plano de contas pagas são utilizadas para a elaboração de alguns indicadores operacionais.

c) Pesquisas de satisfação: no painel proposto constam indicadores operacionais de satisfação, os quais apresentam o grau em que o público-alvo encontra-se satisfeito. Para apuração desses indicadores, foram realizadas, entre os dias 5 e 12 de setembro de 2011, pesquisas de satisfação, dos clientes e dos funcionários, com a intenção de se conhecer o nível em que se encontram. A pesquisa tem a forma de um cupom que apresentada as faixas de satisfação (muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito), no qual o pesquisado responde qual faixa se considera.

O total de clientes que responderam a pesquisa foi de 245 pessoas, e todos os cinco funcionários da empresa responderam a pesquisa de satisfação dos funcionários. O propósito da pesquisa é ser rápida e prática, de forma a não tomar muito tempo da pessoa que responde e também ser de fácil apuração para os gestores. Os cupons são colocados em uma urna lacrada que é aberta apenas pelos membros da administração familiar. Na apuração, calcula-se a média ponderada de cada nível de satisfação. Tal cálculo é mais bem explicado neste trabalho no Apêndice D – pesquisas de satisfação.

3.2.2 Identificação dos dados e indicadores econômico-financeiros

Os dados e indicadores financeiros aqui apresentados têm como proposta avaliar a situação econômico-financeira com fonte em dados fornecidos pelos demonstrativos contábeis e por relatórios e planilhas geradas pelo programa de automação de postos de combustível utilizado. Tais dados, então, são oriundos tanto da Contabilidade Financeira quanto da Contabilidade Gerencial.

3.2.2.1 Lucro/Prejuízo líquido

A geração de lucro é a primordial das informações que o gestor quer observar no seu sistema de controle. O lucro líquido representa a parcela do lucro operacional, deduzidas das receitas e despesas financeiras e das outras receitas e outras despesas.

A informação do lucro/prejuízo líquido no painel aparece como primeiro item da tabela e tem como objetivo propor ao observador, já de início, o reflexo dos ganhos ou perdas geradas na gestão profissionalizada. Permite comparar o resultado gerado com a meta proposta, e relacionar com demais indicadores do painel, como por exemplo, a margem líquida, possibilitando verificar a eficiência da geração de lucros com o valor destes lucros.

A origem do valor de lucro/prejuízo líquido apurado é obtida com base nos demonstrativos contábeis, em conjunto com relatórios operacionais gerados pelo programa de automação de postos. A apresentação dos dados é realizada mensalmente.

3.2.2.2 Rentabilidade do ativo

O índice de rentabilidade do ativo é considerado um dos mais importantes para análise econômico-financeira de uma empresa. Apresenta, de acordo com Platt Neto (2011), a relação dos lucros ou prejuízos gerados no período com os ativos totais disponíveis, permitindo assim verificar se o resultado gerado a partir dos ativos está adequado.

A apuração do índice mostra o percentual perante o total do ativo no final de cada período. Com estes resultados, pode-se comparar o ganho da empresa com outras formas de aplicação (caderneta de poupança, títulos do tesouro) bem como índices de mercado (IPCA, IGP-DI, taxa SELIC, entre outros). A periodicidade do índice é mensal, com dados coletados por meio dos demonstrativos contábeis.

3.2.2.3 Rentabilidade do patrimônio líquido

O segundo índice econômico-financeiro trata da “relação entre os lucros ou prejuízos líquidos gerados em um ano e o total de recursos aplicados pertencentes aos sócios, que compõe o patrimônio líquido da empresa” (PLATT NETO, 2011, p. 22). Desta forma, a rentabilidade do patrimônio líquido representa, segundo o referido autor, o poder de ganho dos sócios.

O índice tem aplicabilidade mensal e é apurado com base nos demonstrativos contábeis, obtendo-se o valor do patrimônio líquido no final de cada mês, e o valor do lucro/prejuízo já identificado anteriormente.

3.2.2.4 Giro do ativo

A empresa em estudo está inserida em um tipo de mercado caracterizado por um giro de vendas muito elevado. Para isto, optou-se por incluir ao painel o índice de giro do ativo, o qual permite medir a eficiência em utilizar os ativos disponíveis para gerar receitas (PLATT NETO, 2011). Trata-se de um índice de produtividade, apresentando quantas vezes as vendas giram o ativo.

Os demonstrativos contábeis são a fonte dos dados necessários para cálculo do giro do ativo (receita operacional líquida e total do ativo), sendo apurado mensalmente, em conjunto com os demais índices econômico-financeiros.

3.2.2.5 Margem líquida

O propósito do índice de margem líquida é demonstrar a capacidade da organização em transformar as receitas com vendas em lucros ou, eventualmente, prejuízos (PLATT NETO, 2011). É calculado com base na relação entre o lucro líquido e as vendas líquidas realizadas. Marion (2009) trata o índice como margem de lucro líquido, também conhecido como lucratividade, apurando-se quantos centavos se ganha por real vendido.

A importância da aplicabilidade na organização estudada é, conclusivamente, verificar se a gestão profissionalizada está trazendo resultados positivos. Poder-se-á comparar os

resultados obtidos com os realizados na época da gestão familiar, e verificar se o desempenho geral mantém a eficiência ou se está acima ou abaixo do previsto. As metas adotadas para este índice são os valores registrados até a presente data da pesquisa, na qual a empresa encontra-se em situação favorável (lucrativa), no nível considerado adequado pelos gestores.

A origem dos dados para o cálculo do índice se dá por meio dos demonstrativos contábeis e sua periodicidade é mensal, tempo considerado necessário e suficiente pelos gestores para análise da lucratividade.

3.2.2.6 Margem bruta

O índice apresentado tem proposta semelhante ao anterior apresentado. No entanto, mede a relação entre as receitas com vendas e o lucro operacional bruto. Um índice que faça este tipo de cálculo se faz necessário pelo fato de se medir qual a representatividade do custo das mercadorias vendidas, no caso, combustíveis e lubrificantes.

Explicando mais detalhadamente, a intenção de se analisar a margem bruta é de verificar se os preços praticados estão condizentes com a realidade de mercado e com os custos das mercadorias. Uma vez que no ramo varejista de combustíveis os preços praticados são expostos de forma clara e visível, estes são suscetíveis a influência da concorrência, mesmo que os custos das mercadorias indicassem um nível de preço de venda diferente. Analisando a margem bruta, consegue-se identificar a representatividade dos custos – consequentemente, neste caso, a eficiência dos preços – e verificar se está condizente com a realidade de mercado e favorável a saúde econômica da empresa. O índice se torna de importante análise, pois no ramo de atividade em que está sendo aplicado, apresenta variações consideráveis (uma diferença de poucos centavos no custo unitário resulta num montante expressivo).

A origem dos dados para o cálculo são os demonstrativos contábeis, juntamente com relatórios gerenciais, e com periodicidade mensal, assim como o índice de margem líquida, para demonstração no painel de informações.

3.2.2.7 Vendas brutas com combustíveis

Estas vendas correspondem à parcela da receita com vendas originada apenas das vendas com combustíveis, excluindo-se receitas com demais produtos e serviços. Permite analisar se atingiu a meta esperada e qual o desvio, caso tenha dado valores diferentes. Além da comparação com a meta, pode-se comparar com a galonagem e verificar a relação dos valores.

Demonstrar a receita com combustíveis no painel tem sua importância, pois permite observar os valores da parcela mais significativa das vendas da empresa. Estes valores são obtidos especificamente junto a relatórios gerados pelo programa de automação (que permite este desmembramento), e apresentados mensalmente para comparação com as demais informações.

3.2.2.8 Vendas brutas com lubrificantes e produtos

Esta informação permite analisar se as vendas apenas com os demais produtos vendidos pela empresa, incluindo lubrificantes, fluidos, filtros, aditivos, e demais mercadorias oferecidas atingiram os valores desejados, bem como verificar o volume médio e os desvios perante as metas.

Os lubrificantes e produtos vendidos correspondem a segunda parcela mais significativa da receita com vendas da organização estudada. Os valores são obtidos do programa de automação de postos de combustíveis, com periodicidade mensal, tal como as vendas com combustíveis.

3.2.2.9 Liquidez imediata

Este índice entra na área de solvência e liquidez da empresa, no qual se permite medir “a solidez da base financeira ao confrontarem ativos com as dívidas existentes” (PLATT NETO, 2010, p. 3). Tal índice indica a disponibilidade de caixa, bancos e aplicações de disponibilidade imediata em relação ao Passivo Circulante.

A necessidade de aplicação de um índice de liquidez imediata explica-se pelos prazos médios de pagamento, que, no caso do ramo de atividade, são curtos. Este curto prazo de pagamento das obrigações (combustíveis: geralmente de 10 a 15 dias) faz com que seja importante a aplicação deste índice para verificar a situação de liquidez da organização, uma vez que o giro das vendas é elevado.

É importante salientar, que apesar deste propósito, o cálculo do índice abrange o passivo circulante, no qual pode haver obrigações com maior prazo de pagamento. Marion (2009) comenta esse detalhe, no qual o índice relaciona o dinheiro disponível com obrigações que vencerão nas mais variadas datas. O referido autor (2009, p. 81) continua explicando que há “contas que vencerão daqui a cinco ou dez dias, como temos também as que vencerão daqui 360 dias, e que não se relacionam com a disponibilidade imediata”. Embora atento a este detalhe, a aplicação deste índice ainda é eficaz, pois a representatividade de obrigações acima do curtíssimo prazo é baixa se comparado ao volume das obrigações para até 15 dias.

Os dados necessários para o cálculo do índice são obtidos junto aos demonstrativos contábeis e é demonstrado no painel de informações com medidas realizadas mensalmente.

3.2.3 Identificação dos dados e indicadores operacionais

Nesta subseção são apresentados os dados e indicadores de natureza operacional, com a proposta de auxiliar os gestores nas áreas que circundam o ambiente de trabalho e suas relações. Tais informações são tão importantes quanto as econômico-financeiras; permitem avaliar focos de gestão aplicados a áreas de interesse operacional, tais como: relacionamento com clientes, com funcionários, investimentos em melhorias, apuração de desvios, entre outros.

3.2.3.1 Galonagem

A galonagem é considerada como uma das informações mais requisitadas quando se trata de postos de combustíveis. É muito utilizada como fator determinante na avaliação de postos e no cálculo de seu valor de mercado.

A galonagem está diretamente relacionada com seu desempenho econômico: quanto maior, melhor será a capacidade de formação de lucros. Em todos os postos também há, no caso, um ponto de equilíbrio no qual se estima que garanta pelo menos cobrir os custos. Este ponto de equilíbrio, no entanto, não pode ser considerado como única orientação; depende de outras variáveis, como preço de venda, despesas, entre outras.

Esta informação é apresentada no painel de informações comparando-se com a meta desejada e as variações. É obtida nos relatórios gerenciais do programa de automação de postos e sua periodicidade é mensal, esta considerada suficiente e padrão na mensuração de galonagem em postos de combustíveis.

3.2.3.2 Satisfação de clientela

A qualidade do atendimento ao cliente é considerada fundamental para o sucesso de vendas em qualquer empresa comercial que apresenta concorrência direta. O indicador de satisfação de clientela tem o propósito de apresentar, por meio de valores em porcentagem, a parcela dos clientes que consideram o atendimento com qualidade.

Esta informação é demonstrada no painel apresentando-se o valor encontrado, a meta desejada, com a respectiva variação. Tal como outros indicadores operacionais, sua fonte de dados geralmente encontra-se fora de relatórios financeiros e balanços. Para a mensuração

deste indicador, a coleta de dados se deu por meio da pesquisa de satisfação. Como explicado anteriormente, o cupom contém campos no qual o cliente marca a faixa em que considera o atendimento realizado, de muito satisfeito a muito insatisfeito. Tais cupons foram colocados numa urna, na qual depois é apurada a porcentagem de cada faixa de atendimento considerada. O resultado apresentado no painel proposto corresponde ao cálculo médio ponderado das faixas respondidas.

A pesquisa realizada para apuração deste indicador é de fácil realização: rápida para o cliente, não requer altos recursos, e mostra de maneira clara e prática o que interessa aos gestores (o que os clientes acham do atendimento). A apresentação deste indicador deve ser feita trimestralmente, período considerado adequado para a avaliação.

3.2.3.3 Satisfação dos funcionários

Tal como a satisfação da clientela, não menos importante está a satisfação dos colaboradores da empresa, pois são eles que estão a frente no atendimento. Com a proposta de gestão profissionalizada, os gestores têm maiores dificuldades de saber como está o relacionamento entre funcionários, assim como dos mesmos com o profissional, uma vez que não estão lá todos os dias.

A forma de mensuração deste indicador é semelhante á usada para medir a satisfação dos clientes; pesquisa de satisfação aplicada aos funcionários na qual é escolhida a faixa de satisfação considerada por cada um deles. Os colaboradores responderão como consideram seu nível de satisfação. Além destas opções, o colaborador pode adicionar comentários que julga importante, como um fato específico ocorrido, ou uma situação vivenciada. Estes comentários são analisados exclusivamente pelos gestores, para se tornar mais fácil a visualização de determinados problemas.

As porcentagens das faixas de satisfação serão apresentadas comparando-se com a meta desejada. O indicador tem aplicabilidade trimestral.

3.2.3.4 Investimentos em melhorias

Os investimentos em melhorias permitem avaliar se a organização está dispondo de recursos para a manutenção de seus serviços, e para a melhoria da infraestrutura e da qualidade do atendimento. Na proposta da empresa estudada, permitirão observar os valores gastos no período em investimentos que podem abranger diversas áreas, como paisagismo, reformas, compra de equipamentos, entre outros.

Tal informação será apresentada no painel como um dado, ou seja, o valor despedido no período com tais melhorias. Para a obtenção de tais valores, é consultado o plano de contas pagas na empresa durante o período e identificados tais gastos que correspondam aos critérios desejados. Os valores apresentados no painel não são comparados com metas. Esta informação não tem caráter avaliativo, e sim informacional, pois os investimentos em melhorias foram considerados como dispêndios que ocorrem conforme a necessidade, não vinculando metas. A variação percentual mostrada é relacionada ao período anterior.

Para a demonstração no painel de informações, os valores são apurados mensalmente. Entretanto, são apresentados no painel os valores acumulados referentes aos últimos 12 meses, ou seja, a cada mês apurado, são apresentados os valores investidos no mês vigente somados com os onze meses anteriores.

Esta forma de apresentação objetiva mostrar os valores em um horizonte maior, evitando assim a mensuração distorcida de valores de investimentos devido às diferentes épocas do ano; em determinados períodos se investe mais em melhorias, e caso fossem apresentados os valores investidos mês a mês, uma redução expressiva, por exemplo, poderia indicar problemas de investimento, mesmo não sendo o caso. Apresentando-se os valores em períodos acumulados, evitam-se estas distorções causadas pela sazonalidade.

3.2.3.5 Investimentos em propaganda

Os dados informados retratam os dispêndios realizados com o desenvolvimento e manutenção da imagem da empresa no mercado. A propaganda é fundamental para o crescimento da organização e para manter a fidelidade da clientela. Os valores gastos com propaganda permitem aos gestores avaliar o nível de investimento nessa área em comparação com a meta estipulada.

É importante salientar a diferença entre os investimentos em melhoria, dos investimentos em propaganda. O primeiro demonstrará os investimentos realizados para a melhoria da infraestrutura; o segundo demonstrará a capacidade de investimento para fidelidade e captação de novos clientes. A periodicidade de apuração é mensal.

A apresentação dos dados é feita da mesma forma ao dos investimentos em melhorias (valores acumulados referentes aos últimos doze meses), e a obtenção dos dados também é feita consultando o plano de contas pagas no período, identificando os gastos realizados na área desejada.

3.2.3.6 Perdas de caixa

O acompanhamento de desvios e perdas de caixa pode ser considerado como um dos que mais chamam a atenção dos gestores. Afinal, saber se a gestão do caixa da empresa está em acordo com o desejado e sem perdas significativas é fundamental para que a administração fique tranquila e saiba que as receitas estão sendo devidamente registradas.

O propósito desta informação é demonstrar aos gestores, de maneira clara e simples, a quantidade de dinheiro perdido na gestão do caixa ao longo do período analisado. São apresentados os valores, comparados com as metas desejadas e variações destas metas, bem como a períodos anteriores.

A fonte de informações a respeito das perdas de caixa vem de relatórios gerados pelo programa de automação. Com ele, podem-se apurar no período desejado os valores referentes às perdas ou sobras de caixa, totalizando-os. O programa gerencia os caixas de forma bilateral, confrontando-se as entradas de caixa (vendas de produtos e serviços, recebimento de valores, vales-troco) com as saídas de caixa, representadas pelas formas de pagamento (dinheiro, cheques, cartões de crédito e/ou débito), apurando-se no final a variação entre os dois lados.

Naturalmente, é aceitável um nível de perda de caixa, por considerar peculiaridades inerentes às operações, como arredondamento de bomba, facilidade de troco, entre outras. Para tanto, considerando a experiência ao longo dos anos dos administradores na gestão de caixa, é considerado aceitável uma margem de R\$5,00 por turno de caixa em variações.

Difícilmente ocorre a apuração de um período que totalizou sobras de caixa; a naturalidade do processo é que haja pequenas perdas. Entretanto, a possibilidade não é descartada. Os valores coletados são apresentados no painel em períodos mensais, para melhor controle e evitar a dispersão da informação, causada se for analisada por um período longo.

3.2.3.7 Atrasos e inadimplências

Este indicador tem por finalidade retratar a expressividade das contas em atraso na data determinada. É apresentado na forma de um percentual sobre o valor da conta clientes. Tal informação é vista como necessária no painel, pois demonstra como anda a gestão de clientela na empresa. Pode-se observar se a cobrança está eficiente e se as liberações de crédito estão dentro dos limites.

Para apuração destas informações, os gestores da família verificam qual o valor da conta clientes encontra-se em atraso. Esta ação é auxiliada com o uso conjunto de ferramentas

gerenciais, como relatórios de cobrança e relatórios da conta clientes no programa de automação. A periodicidade das informações de atrasos e inadimplências é apresentada mensalmente, na qual a apuração é realizada no último dia do mês em atividade.

A seguir, é mostrado um quadro que resume o apresentado até este ponto. Constan os dados e indicadores, sua origem e natureza. Permite melhor visualizar o enquadramento de cada uma das informações apresentadas.

Dado / Indicador	Origem das informações	Natureza
Lucro/Prejuízo líquido	Demonstrativos contábeis	Econômico-financeira
Rentabilidade do ativo		
Rentabilidade do patrimônio líquido		
Giro do ativo		
Margem líquida		
Margem bruta		
Vendas brutas com combustíveis	Relatórios gerenciais	
Vendas brutas com lubrif. e produtos		
Liquidez imediata	Demonstrativos contábeis	
Galonagem	Relatórios gerenciais	Operacional
Satisfação de clientela	Pesquisas de satisfação	
Satisfação dos funcionários		
Investimentos em melhorias	Relatórios gerenciais	
Investimentos em propaganda		
Perdas de caixa		
Atrasos e inadimplências	Demonstrativos contábeis/relatórios gerenciais	

Quadro 4: Origem e natureza dos dados e indicadores da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, aqui se encerra esta seção, na qual discorreu acerca do conteúdo que é apresentado na ferramenta proposta. A seção a seguir trata do painel de informações proposto da organização.

3.3 PAINEL DE INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

A apresentação do painel tem como idéia principal reunir as informações consideradas importantes para os gestores de forma prática e de fácil visualização. Optou-se pela produção de um único painel que mescla as informações constadas nas tabelas com gráficos que facilitam a compreensão, podendo-se verificar tendências e participações.

3.3.1 Metodologias de apuração

Para a apuração das informações apresentadas na ferramenta proposta, as metodologias de cálculo dos índices foram executadas conforme a literatura ensina, para os índices já conhecidos (índices de margem, liquidez, etc.). Para os indicadores próprios da proposta, o cálculo segue metodologia específica. Estes cálculos configuram-se como uma aplicação personalizada, e foram elaborados para melhor retratar o que os gestores necessitam observar no painel.

Os critérios utilizados para definição de metas e limites estimados podem ser conhecidos no Apêndice C deste trabalho – apuração das metas – no qual são constadas as informações referentes aos parâmetros utilizados e seus valores de referência.

O quadro a seguir demonstra a metodologia dos dados e indicadores econômico-financeiros utilizados, com informações sobre os mesmos, os valores dos dados coletados, fórmulas utilizadas, origens e periodicidades.

Dado/Indicador	O que indica	Fórmula	Dados (R\$)	Origem	Periodicidade
Lucro/Prejuízo líquido	Resultado econômico gerado no período	RLP	RLP = 8.300	DRE	Mensal
Rentabilidade do ativo	Relação entre lucro/prejuízo com os ativos totais	$\frac{RLP}{TA}$	RLP = 8.300 TA = 540.125	DRE BP	Mensal
Rentabilidade do PL	Relação entre lucro/prejuízo com o patrimônio líquido	$\frac{RLP}{PL}$	RLP = 8.300 PL = 349.470	DRE BP	Mensal
Giro do ativo	Enumera quantas vezes as vendas representaram o valor do ativo	$\frac{ROL}{TA}$	ROL = 399.327 TA = 540.125	DRE BP	Mensal
Margem líquida	Mede a eficiência de converter receitas em lucro	$ML = \frac{RLP}{ROL}$	RLP = 8.300 ROL = 399.327	DRE	Mensal
Margem bruta	Mede a representatividade dos custos	$MB = \frac{LOB}{ROL}$	LOB = 46.738 ROL = 399.327	DRE	Mensal
Vendas combustíveis	Demonstra o valor das vendas com combustíveis	VC	VC = 388.094	RVT	Mensal
Vendas lubrificantes	Demonstra o valor das vendas com lubrificantes e demais produtos	VLP	VLP = 11.207	RVT	Mensal
Liquidez imediata	Indica quanto há de disponibilidades financeiras para cada R\$1,00 de PC	$LI = \frac{C}{PC}$	C = 111.525 PC = 208.200	BP	Mensal
Legenda: BP = Balanço patrimonial C = Caixa (disponibilidades financeiras) DRE = Demonstração do resultado do exercício LI = Liquidez imediata LOB = Lucro operacional bruto MB = Margem bruta ML = Margem líquida PC = Passivo circulante PL = Patrimônio líquido RLP = Resultado líquido do período ROL = Receita operacional líquida RVT = Relatório de vendas totais TA = Total do ativo VC = Vendas com combustíveis VLP = Vendas com lubrificantes e produtos					

Quadro 5: Metodologia dos dados e indicadores econômico-financeiros

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

O quadro a seguir demonstra a metodologia dos dados e indicadores de natureza operacional, seguindo a mesma estrutura do quadro anterior.

Dado/Indicador	O que indica	Fórmula	Dados	Origem	Periodicidade
Galonagem	Demonstra a venda (em litros) de combustível realizada	GAL	GAL = 167.685	RVC	Mensal
Satisfação de clientela	Indica a porcentagem média de clientes satisfeitos com o atendimento	SC = ISC*	SC = 87,9%	PS	Trimestral
Satisfação dos funcionários	Indica a porcentagem média de funcionários satisfeitos com o trabalho	SF = ISF*	SF = 95%	PS	Trimestral
Investimentos em melhorias	Apresenta os valores investidos referentes aos últimos doze meses (R\$)	IM	IM = 21.963	PCP	Mensal
Investimentos em propaganda	Apresenta os valores aplicados referentes aos últimos doze meses (R\$)	IMP	IMP = 7.415	PCP	Mensal
Perdas de caixa	Apresenta as variações de caixa no mês (R\$)	PEC	PEC = 187	RCM	Mensal
Atrasos e inadimplências	Indica a porcentagem de clientes em atraso (dados em R\$)	$AI = \frac{CA}{CL}$	CA = 5.454 CL = 68.574	RCA BP	Mensal
<p>Legenda: AI = Atrasos e inadimplências BP = Balanço patrimonial CA = Clientes em atraso CL = Clientes GAL = Galonagem IM = Investimentos em melhorias IMP = Investimentos em propaganda ISC = Índice de satisfação de clientes ISF = Índice de satisfação dos funcionários</p> <p>PCP = Plano de contas pagas PEC = Perdas de caixa PS = Pesquisa de satisfação RCA = Relatório de clientes em atraso RCM = Relatório de caixa mensal RVC = Relatório de vendas com combustíveis SC = Satisfação de clientela SF = Satisfação dos funcionários</p> <p>* A fórmula completa, assim como os dados, estão disponíveis no Apêndice D (pesquisas de satisfação).</p>					

Quadro 6: Metodologia dos dados e indicadores operacionais

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

As metas para os resultados apresentados são estipuladas considerando as características de cada um dos mesmos. Estes valores são estimados de forma a permitir o constante aprimoramento da empresa.

Para os resultados que sofrem influência direta da capacidade de vendas (vendas de combustíveis, vendas de lubrificantes e produtos, galonagem), as metas são previstas considerando a média e o comportamento histórico dos últimos doze meses. Desta forma, permite analisar o volume vendido e a variação sazonal das vendas, aplicando um aumento desejado, em busca de um resultado melhor em relação ao período passado.

Os índices de rentabilidade (rentabilidades do ativo e do patrimônio líquido) têm suas metas estimadas por meio de análise com outros índices e fontes de rentabilidade. Taxa

SELIC e títulos do tesouro são alguns parâmetros de comparação com os resultados. A meta é possuir um resultado superior ao destes investimentos. Desta forma, permite verificar se é vantajoso continuar no negócio ou redirecionar o capital investido a estas outras aplicações com melhor rendimento.

Para previsão dos investimentos em melhorias e propaganda, é considerada a média histórica dos investimentos, por meio de análise do quadro “investimentos em melhorias e propaganda dos últimos doze meses”. Outro fator a ser considerado é a capacidade de investimento da empresa; por meio de análise dos resultados do período anterior, é possível estimar maior ou menor capacidade de destinar recursos para estes itens. A necessidade de se fazer investimentos também é considerada.

Os índices de satisfação seguem o desejo dos gestores em alcançar determinado nível. O ideal seria sempre índices de 100%. No entanto, o processo para definir o nível desejado envolve prudência e considera eventuais impedimentos. As perdas de caixa e os atrasos e inadimplências têm limites previstos conforme análise histórica dos resultados (últimos doze meses). Esta análise contempla não só os comportamentos, como também os limites aceitáveis, que podem sofrer variações conforme o volume de vendas.

3.3.2 Proposta de painel

Verifica-se que o painel contém as informações tanto de natureza econômico-financeira quanto de natureza operacional. A proposta da compreensão do painel é de que esta seja feita de forma clara e objetiva, atendendo direto aos pontos que o gestor familiar necessita saber. Esta reunião de informações possibilita, ao mesmo tempo, uma análise mais ampla, confrontando-se duas ou mais informações do painel e verificando suas relações.

A seguir, apresenta-se o painel proposto e em seguida detalhes de cada uma das suas áreas, com sua estrutura composta de tabelas associadas com gráficos e cores, além de indicadores que relacionam o resultado do período com a meta desejada. Tal estrutura visa fornecer reforços para complementar a compreensão das informações contidas.

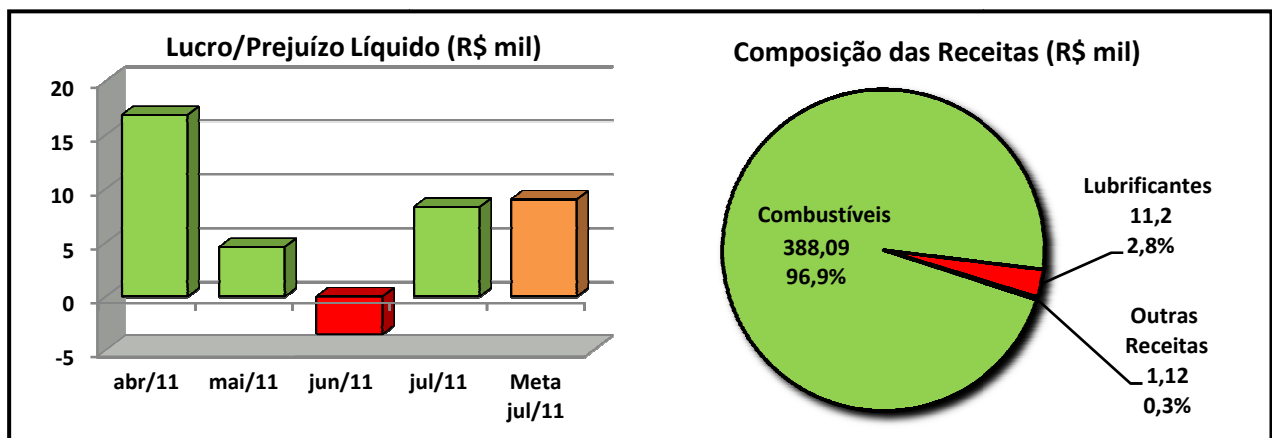
PAINEL DE INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Empresa: Schuller & Farias Ltda.

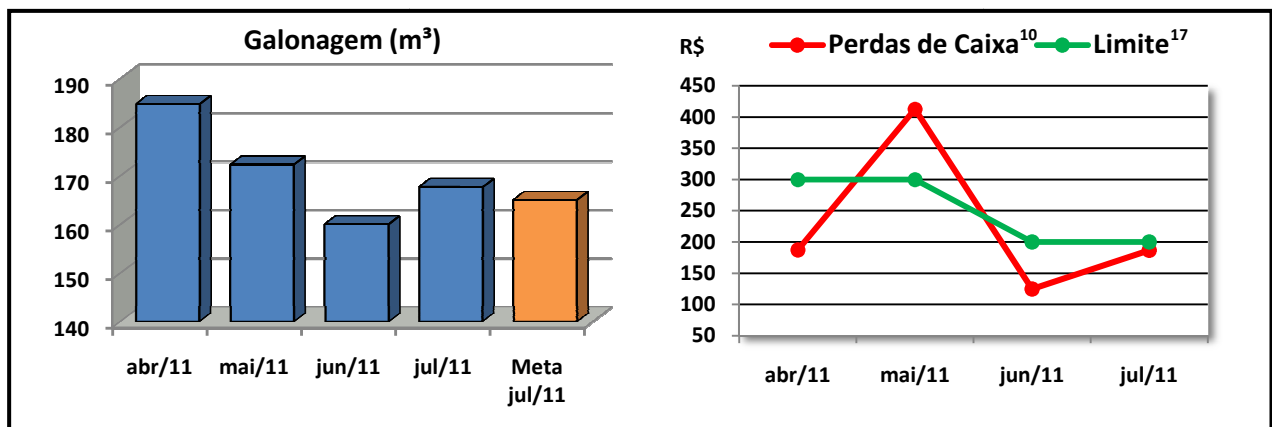
Período de apresentação: julho / 2011

Trimestre: 3º / 2011

RENTABILIDADE, MARGEM E GIRO	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	Meta ¹⁴ jul/11	Desvio ¹⁸	Resultado ¹⁹
Lucro/Prejuízo líquido (R\$) ¹	16.855	4.579	(3.521)	8.300	9.000	-7,78%	●
Rentabilidade do ativo (%) ²	3,13	0,90	(0,65)	1,53	1,66	-7,83%	●
Rentabilidade do PL (%) ³	4,57	1,24	(1,00)	2,37	2,57	-7,78%	●
Giro do ativo ⁴	0,83	0,82	0,70	0,74	0,74	0%	●
Margem líquida (%) ⁵	3,75	1,07	(0,92)	2,08	2,2	-5,45%	●
Margem bruta (%) ⁶	11,51	8,78	7,52	11,7	11	6,36%	●
VENDAS E LIQUIDEZ							
Vendas combustíveis (R\$)	437.759	412.571	374.117	388.094	380.000	2,13%	●
Vendas lubrificantes e produtos (R\$) ⁷	11.509	14.530	10.246	11.207	12.500	-10,34%	●
Liquidez imediata ⁸	0,64	0,51	0,54	0,54	0,5	8%	●



GALONAGEM E INVESTIMENTOS	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	Meta ¹⁵ jul/11	Desvio ¹⁸	Resultado ¹⁹
Galonagem (m³)	184,7	172,3	160,0	167,7	165,0	1,63%	●
Investimentos em melhorias (R\$) ⁹	13.179	16.786	21.081	21.963		4,18%	●
Investimentos em propaganda (R\$) ⁹	5.755	6.835	7.085	7.415	7.200	2,98%	●
ÍNDICES DE SATISFAÇÃO							
Satisfação de clientes (%)	abr-jun/11 ¹²			jul-set/11 ¹³	Meta ¹⁶	9,87%	●
Satisfação de funcionários (%)				95	100	-5%	●



PERDAS DE CAIXA E INADIMPLÊNCIAS	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	Limite ¹⁷ jul/11	Desvio ¹⁸	Resultado ¹⁹
Perdas de caixa (R\$) ¹⁰	187	413	125	187	200	-6,5%	●
Atrasos e inadimplências (%) ¹¹	5,50	5,48	5,97	7,95	7,00	13,57%	●

Figura 6: Painel de informações da organização

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Resumo Metodológico e Outras Informações Relevantes

Empresa: Schuller & Farias Ltda.

Período de apresentação: julho / 2011 **Trimestre:** 3º/2011

Item	Informações	Cálculo
1	Lucro ou prejuízo líquido apurado.	RLP (Resultado Líquido do Período)
2	Relação entre o item 1 (lucro/prejuízo do período), e os ativos totais da empresa.	<u>Resultado Líquido do Período</u> Total do Ativo
3	Relação entre o item 1 e os recursos aplicados pelos sócios (patrimônio líquido).	<u>Resultado Líquido do Período</u> Patrimônio Líquido
4	Numera quantas vezes as vendas giraram o valor do ativo.	<u>Receita Operacional Líquida</u> Total do Ativo
5	Resultado da divisão do item 1 pela receita operacional líquida.	<u>Resultado Líquido do Período</u> Receita Operacional Líquida
6	Percentuais obtidos pela divisão do lucro operacional bruto pela receita operacional líquida.	<u>Lucro Operacional Bruto</u> Receita Operacional Líquida
7	Valores de vendas com lubrificantes, filtros, graxas, e demais produtos para veículos.	VLP (Vendas com Lubrificantes e Produtos)
8	Índice de caixa e aplicações de disponibilidade imediata sobre o passivo circulante.	<u>Caixa e Equivalentes de Caixa</u> Passivo Circulante
9	Valores acumulados de doze meses referentes a investimentos em reformas, mobília, equipamentos, entre outros.	IM (Investimentos em Melhorias) IMP (Investimentos em propaganda)
10	Soma mensal das perdas de caixa (confrontada com as eventuais sobras de caixa).	PEC (Perdas de Caixa)
11	Percentual de clientes atrasados e/ou inadimplentes sobre o total de contas a receber.	<u>Clientes em Atraso</u> Clientes
12	Não há dados referentes ao 2º trimestre, pois se encontram fora do período de realização da pesquisa.	
13	Resultados referentes ao 3º trimestre de 2011 (válidos até setembro de 2011).	
14	Metas estipuladas pelos gestores conforme critérios variados, explicados detalhadamente no Apêndice C – apuração das metas.	
15	Galonagem: meta conforme média histórica do ano, ajustada pela sazonalidade. Propaganda: meta estipulada por meio da média dos investimentos e capacidade de investimento futura.	
16	Valores estipulados conforme desejo dos gestores em nível de satisfação.	
17	Limite estipulado conforme análise da média histórica dos últimos doze meses.	
18	Desvio: variação percentual dos resultados de julho perante as metas definidas (no caso de investimentos em melhorias, perante o mês anterior).	
19	Área de indicadores que representam graficamente a intensidade do desvio meta.	<div style="display: flex; align-items: center;"> ● Atendimento ● Atendimento Parcial (≤10%) ● Não Atendimento (>10%) </div>
Outras informações relevantes e constatações		
(a)	O resultado negativo apresentado em junho/2011 refere-se à gestão dos custos deficitária, no qual se identifica um baixo valor de lucro operacional bruto e, consequentemente, baixa margem bruta. Isto se deve a redução da margem nos combustíveis neste período, causada por reajustes excessivos. Tal situação se normalizou em julho/2011.	
(b)	Houve não atendimento da meta de vendas com lubrificantes e produtos, ficando 10,34% abaixo do desejado. Não houve reajustes significativos no período. A fraca demanda pelos produtos causou vendas abaixo do esperado.	
(c)	Observa-se o crescente valor dos investimentos em melhorias, dado por meio de investimentos mais intensos no 2º trimestre de 2011, considerados necessários (segurança e mobília).	
(d)	Para o 3º trimestre de 2011, apurou-se o percentual de 95% dos funcionários satisfeitos (ocorrências e conflitos são mais bem explicados nas informações de apoio aos dados coletados – Apêndice B).	
(e)	Destaca-se um aumento significativo no percentual de clientes em atraso. Tal resultado é reflexo da combinação de um moderado aumento no valor de clientes em atraso, com uma redução no valor de contas a receber (clientes). Já se esperava para o mês de julho um aumento neste percentual. No entanto, os resultados foram além do esperado.	
(f)	Constata-se, no geral, moderada recuperação e melhora dos resultados da empresa depois de um mês com baixo desempenho (junho/2011). Considerando o conhecimento deste autor com os resultados passados e o comportamento das vendas (sazonalidade), a tendência é de crescimento na galonagem e vendas com produtos, até a alta temporada (período em alta, até o mês de abril). Há a tendência de, em conjunto com o aumento das vendas, aumento das perdas de caixa e clientes em atraso. A previsão de resultado líquido é positiva, embora isto dependa de outros fatores, como manutenção de margem e controle de despesas.	

Quadro 7: Resumo metodológico e outras informações relevantes

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

3.3.3 Detalhamento das áreas do painel

A seguir são apresentados especificações de cada uma das áreas do painel proposto. A ferramenta é dividida em sete áreas, sendo estas o cabeçalho, três tabelas de informações e duas áreas gráficas (na parte frontal) e o quadro com o resumo metodológico e outras informações (no verso).

a) Área 1 – Cabeçalho

Na primeira parte do painel constam as informações iniciais: nome da organização em que a ferramenta foi aplicada, período atual da aplicação (mês/ano), e o trimestre vigente (para relacionamento com as informações de frequência trimestral).

b) Área 2 – Tabela de informações econômico-financeiras

Esta área reúne numa tabela as informações de natureza econômico-financeira já identificadas na subseção 3.2.2 deste trabalho. A tabela apresenta os indicadores de lucro líquido, margem líquida e margem bruta em uma primeira parte, e em seguida as informações de vendas e liquidez.

A organização da tabela mostra os valores do mês em análise, a meta desejada e os valores referentes aos três meses anteriores. O desvio corresponde à variação percentual do resultado em relação à meta desejada. Há uma divisão por meio de uma linha pontilhada que destaca o mês de referência em relação aos anteriores. Na coluna resultado se observa o indicador colorido que corresponde ao atendimento da meta. As condições para determinação dos indicadores são:

- 1 – Verde: atendimento ou superação da meta;
- 2 – Amarelo: atendimento parcial da meta (valores até 10% menores que o desejado);
- 3 – Vermelho: não atendimento da meta (valores acima de 10% menores que o desejado).

c) Área 3 – Gráficos das informações econômico-financeiras

A área é composta por dois gráficos que facilitam a compreensão das informações de lucratividade e composição das receitas. O gráfico de barras apresenta a evolução do lucro líquido, com a meta demonstrada na última barra. O gráfico em formato de pizza revela a participação de cada uma das receitas. O indicador “outras receitas” corresponde a receitas diversas de natureza não operacional, tais como juros, aluguéis dos serviços terceirizados, entre outras.

d) Área 4 – Tabela de informações operacionais

Esta tabela reúne as informações consideradas de natureza não financeira e físicas. É dividida em duas partes: uma contendo valores, correspondentes aos investimentos e galonagem; outra contendo os índices de satisfação. A divisão temporal é igual à tabela da área 2, visando harmonia na estrutura do painel. Os índices de satisfação, que possuem periodicidade trimestral, são apresentados na área correspondente a vigência do trimestre em que são mensurados.

e) Área 5 – Gráficos das informações operacionais

Os gráficos apresentados traduzem as informações de galonagem e perdas de caixa (apresentado na área 6). O primeiro gráfico demonstra a evolução das vendas de combustível (em litros), e a meta apresentada. O segundo gráfico compõe-se de duas linhas, na qual a vermelha demonstra o comportamento das perdas de caixa, e a verde a meta desejada para os períodos. Este gráfico permite a visualização do comportamento das perdas de caixa de maneira mais clara e comparável com o limite previsto.

f) Área 6 – Informações de perdas de caixa e atrasos e inadimplências

Esta tabela adicional complementa informações de natureza operacional apresentando os valores referentes a perdas de caixa, devidamente representados graficamente na área 5, e os percentuais de atrasos e inadimplências. Tal tabela possui estrutura semelhante às tabelas das áreas 2 e 4, e indicadores coloridos de resultado perante a meta. É importante salientar que, nesta tabela, os indicadores de resultado são aplicados de forma inversa à explicada, pois quanto menores os valores em relação ao limite, melhor.

g) Área 7 – Resumo metodológico e outras informações relevantes

Este quadro possibilita para quem observa o painel pela primeira vez subsídios para melhor compreensão e análise, bem como constatações e explicações referentes a pontos importantes apresentados. A parte superior apresenta um resumo metodológico para rápida consulta de itens específicos enumerados no painel, com vistas a sanar eventuais dúvidas quanto à forma de mensuração de resultados, metas e aspectos temporais. A segunda parte do quadro apresenta observações a respeito de informações relevantes apresentadas, tais como desvios significativos, resultados e tendências.

3.3.4 O painel como ferramenta para apoio de decisões

O painel de informações proposto, como já explicado na seção 2.4.2, possui a função de ilustrar as informações, de forma a permitir a análise, comparação e apoio à decisão. O objetivo é contribuir para o controle de gestão executado pela administração familiar.

Tendo isto em foco, a tomada de decisão é fundamental para o completo funcionamento do painel, pois fornece subsídios a investigações sobre as causas de resultados indesejados. Por meio da análise das informações, podem ser realizadas ações corretivas para restabelecer à normalidade desvios e/ou valores significativos.

As informações complementares, caracterizadas pelo resumo metodológico e os Apêndices deste trabalho, possuem função de apoio e subsídio aos usos que o painel proporciona. As informações de apoio aos dados coletados (Apêndice B) e as outras informações relevantes e constatações (do resumo metodológico) permitem ampliação do campo de conhecimento dos resultados à esfera qualitativa, detectando situações específicas que os números não conseguem transmitir. Os demais Apêndices fornecem a origem dos resultados, bem como os métodos utilizados para tal.

O painel, como ferramenta de apoio à decisão, permite investigação e análise nas áreas para qual foi elaborado (financeira e operacional). Cada informação presente fornece um tipo de investigação, na qual é denominada de investigação direta e investigação indireta.

A investigação direta foca nos resultados apresentados, podendo descobrir as causas dos valores. Há informações cujo cálculo é diretamente o valor encontrado, outros mostrados na forma de índices. A atuação desta investigação está nos dados coletados, procurando descobrir as possíveis causas de variações expressivas. A consequência de dados considerados aquém do esperado é as informações relevantes mostradas.

A investigação indireta tem foco nos desvios que o painel apresenta, no qual o resultado é comparado com a meta estipulada. É chamada de indireta, pois atua não na origem dos resultados, e sim na comparação do resultado propriamente dito com o valor que era desejado. Esse tipo de investigação é necessário para que se possa analisar o comportamento dessas variações e as ligações que ela oferece com outros índices (exemplo: lucro líquido com margem bruta), permitindo verificar se são os resultados que foram acima/abaixo do esperado ou se as metas não foram estipuladas corretamente. O quadro a seguir resume os tipos de investigação.

Investigação	Foco	Atuação
Direta	Nos resultados apresentados	Nos dados coletados para a elaboração dos resultados
Indireta	No desvio meta	Comparação dos resultados alcançados com os desejados; Comparação entre resultados

Quadro 8: Tipos de investigação dos resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além das investigações, o painel proporciona demais formas de encontrar soluções para questionamentos, por meio de comparação entre os resultados e desvios, e resultados com o gráfico de composição da receita (com os índices de margem, por exemplo).

Os usos que a ferramenta proporciona são variados, dentro do controle de gestão operacional. A tabela de informações econômico-financeiras permite análise do desempenho da organização, por meio dos índices de rentabilidade e liquidez. Este desempenho medido possibilita avaliar a gestão profissionalizada e concluir se esta atende os desejos dos proprietários. Os índices de rentabilidade podem ser comparados com outras opções do mercado (outros investimentos), de forma a verificar a viabilidade do negócio.

Os índices de satisfação permitem a tomada de decisão nas linhas de gestão de pessoal, aplicando mudanças, de forma a melhorar a qualidade no atendimento, por meio da reformulação de regras internas com vistas a resolver problemas relacionados às atividades dos funcionários.

Os investimentos em melhorias e propaganda permitem acompanhar se os níveis de recursos despendidos nestes itens seguem a metas desejadas pelos gestores. Desta forma, permite agir, por exemplo, na investigação das causas de investimentos elevados e seus motivos. Da mesma forma, o contrário (baixos investimentos) permite análise das causas e ação corretiva para manter os valores dentro dos parâmetros estabelecidos pelos gestores.

A análise das perdas de caixa implica em reformulação da gestão do caixa da empresa de forma a identificar as causas que levaram a diferenças consideradas expressivas, trazendo soluções que podem variar da cobrança dos responsáveis até a substituição de funcionários. Os atrasos e inadimplências permitem agir de forma a modificar as políticas de concessão a crédito, verificar clientes potencialmente inadimplentes e estabelecer limites de abastecimento para determinados clientes.

Portanto, o painel permite a análise e apoio à decisão dentro das áreas financeira e operacional, com foco no andamento das operações. Além das já discutidas, em geral, o painel proporciona variadas decisões, dentre as quais: aplicação de reajustes de preço necessários; investimentos em qualidade no atendimento; investimentos em imagem e propaganda; adicionar/excluir formas de recebimento; incentivo em vendas; responsabilidade dos funcionários; concessão/restrição à abertura de novos cadastros de clientes.

A tomada de decisão atinge a finalidade da ferramenta (controle de gestão). Esta estrutura do controle de gestão é comentada em Gomes e Salas (1997), sendo composta de: a) desenho da estrutura de controle, compreendendo os indicadores de controle e o sistema de informações que alimentam estes indicadores; e b) realização do processo de controle, que,

com os objetivos definidos, realiza-se a análise, avaliação e ação corretiva (tomada de decisão). O aprimoramento, com base na tomada de decisão, busca a eficiência das atividades e realimenta o ciclo de operações. A seguir é apresentada uma figura que ilustra o ciclo de etapas realizado, para atingir o objetivo do painel de informações.

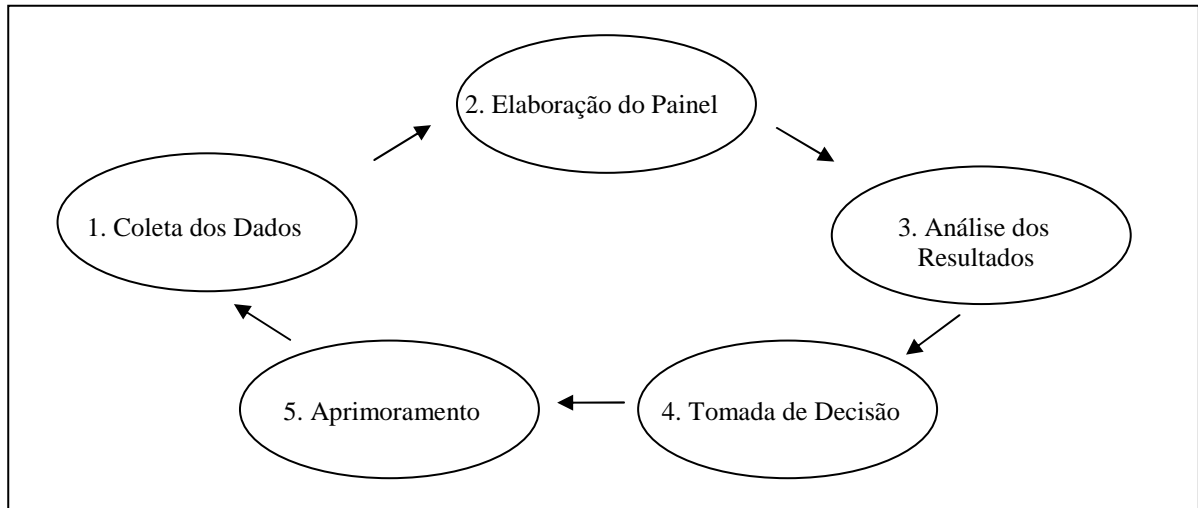


Figura 7: Ciclo de etapas da gestão com o painel de informações

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, executando-se o ciclo continuamente, a ferramenta proporciona decisões no controle de gestão, ao nível de alcance desejado, que permitem a melhoria contínua das áreas para as quais é direcionada.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho. Inicialmente, são apresentadas as considerações referentes ao objetivo geral e objetivos específicos, demonstrando o atendimento aos mesmos em cada parte do trabalho. Em seguida, há as considerações quanto aos resultados da pesquisa, com as conclusões baseadas na análise dos dados e resultados. Na última seção constam as sugestões para futuros trabalhos.

4.1 CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS OBJETIVOS

Considera-se atingido o objetivo geral deste trabalho: “propor um painel de informações orientado a contribuir para o controle de gestão de um posto revendedor de combustíveis caracterizado como empresa familiar”. Tal objetivo foi alcançado com base na elaboração do painel proposto, apresentado na seção 3.3, com as informações consideradas necessárias para subsidiar o processo de controle de gestão.

O objetivo específico “a” (apresentar os conceitos de empresa familiar e identificar as características do processo de profissionalização da empresa familiar) foi atingido. São apresentados na seção 2.1 os diversos conceitos de empresa familiar, e na seção 2.2 é discorrido sobre o processo de profissionalização deste tipo de empresa, abordando os pontos básicos e abordagens a respeito das condições/preparo do futuro gestor.

O objetivo específico “b” (identificar informações sobre painéis de monitoramento e determinar a abordagem, forma e alcance da ferramenta) foi alcançado, sendo apresentadas informações a respeito dos painéis de monitoramento (subseção 2.4.2). O painel proposto foi estruturado na forma de um painel de informações (seção 3.3). Suas limitações quanto à necessidade e abordagem foram apresentadas da seção de delimitação e limitações da pesquisa, bem como o alcance pretendido foi comentado na subseção 3.1.2 (profissionalização da empresa).

O objetivo específico “c” (identificar, com base nos demonstrativos contábeis e relatórios gerenciais da empresa que revelem informações econômico-financeiras, dados e indicadores adequados ao controle e aos interesses dos proprietários e gestores) foi também alcançado. São apresentados na subseção 3.2.2 (identificação dos dados e indicadores econômico-financeiros) as informações desta natureza desejadas para aplicação no painel de

informações. São apresentados abordando conceito, justificativas de sua aplicação, fonte de origem da informação e periodicidade de apresentação.

O objetivo específico “d” (identificar dados e indicadores de natureza operacional (não financeiros, de produtividade e físicos) sobre a empresa, adequados ao controle de gestão) foi atingido. Na subseção 3.2.3 (identificação dos dados e indicadores operacionais) são apresentados as informações desta natureza a serem aplicadas, de acordo com as propostas da ferramenta de gestão.

Por fim, o objetivo específico “e” (propor uma ferramenta na forma de um painel de informações, visando contribuir para o controle de gestão da empresa estudada) foi alcançado, por meio da elaboração do painel, apresentado na seção 3.3 (painel de informações da organização), com objetivo proposto de ferramenta auxiliar do controle de gestão, de forma prática e intuitiva na compreensão de suas informações.

Desta forma, o presente trabalho permitiu responder a pergunta de pesquisa – “Como um painel de informações pode contribuir para os gestores de um posto revendedor de combustíveis caracterizado como empresa familiar?” – conforme as considerações quanto aos resultados dispostas na seção seguinte.

4.2 CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para atingir os resultados desejados, a elaboração do painel de informações requereu detalhes que vão além da simples coleta de dados e aplicação, devendo-se conhecer o histórico da organização e os alcances e limitações da ferramenta. Para isto, foi apresentada numa seção comentários a respeito da empresa estudada, sua história, evolução e perspectivas.

A segunda parte consistiu identificação e coleta dos dados para a composição do painel. Estes dados foram selecionados com base na necessidade, intensidade e nível de detalhamento que era desejado, proporcionando assim uma ferramenta personalizada.

Com os dados devidamente coletados e estruturados no painel, puderam-se observar aspectos relevantes quanto aos resultados apresentados. O comportamento das informações e as ligações entre indicadores foram o destaque da ferramenta, concluindo assim que as informações apresentadas foram bem selecionadas.

Pôde-se observar a ligação dos resultados do lucro/prejuízo líquido com o índice de margem bruta. Nos meses analisados, o lucro/prejuízo líquido e a margem bruta tiveram o mesmo comportamento quanto às variações. Isto indicou uma relação direta do baixo lucro operacional bruto com o resultado no mês de junho/2011, demonstrando assim gestão de

custos deficitária, resultando em prejuízo líquido, com uma margem bruta de 7,52%. No entanto, o comportamento não pode ser considerado único; no mês de julho/2011 obteve-se margem bruta superior ao do mês de abril e ainda sim o resultado líquido foi menor, indicando neste caso um valor com despesas elevado.

Os índices de rentabilidade do ativo e do patrimônio líquido foram parcialmente atendidos. As metas destes índices – conforme explicado no Apêndice C deste trabalho – são diretamente relacionadas com as metas de lucro do período. Desta forma, no mês de julho/2011, o resultado líquido do período parcialmente atendido conduziu os índices de rentabilidade para variações semelhantes.

A relação entre informações de naturezas diferentes também é constatada. Baixa galonagem tende a resultados inferiores, como observado no mês de junho. A relação entre as vendas com combustíveis e a galonagem torna possível, embora sem desmembrar por produto, a obtenção do preço médio por litro vendido, identificando assim tendências e acompanhamento de mercado.

Embora a apresentação das informações seja disposta de forma clara e ilustrada, constatou-se certa limitação quanto ao alcance destas informações. Alguns dados coletados poderiam ser desmembrados para um melhor nível de detalhamento, podendo assim facilitar a descoberta de eventuais causas de problemas, sem prejudicar o painel, já que este possui o objetivo de sintetizar as informações. Na composição das receitas, por exemplo, informar as vendas de combustível por tipo de produto permite analisar as vendas de cada um deles. Desmembrar a composição das outras receitas possibilita identificar quais itens compõem o montante.

Outro ponto com alcance limitado foram os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes. Embora forneça subsídios para avaliar se o atendimento está bom ou ruim, a conclusão é quantitativa. A forma de coleta dos dados não permitiu uma análise mais detalhada, na qual poderia, por exemplo, fornecer explicações para os não satisfeitos.

As principais vantagens esperadas que o painel proporciona estão vinculadas ao aproveitamento que os gestores podem realizar, no qual se baseia na capacidade de interpretação das informações necessárias, apresentadas em uma única folha. Isto propõe uma análise mais abrangente, na qual se consegue visualizar o comportamento de várias informações e a relação entre elas. Com isto, seu uso pode proporcionar rápida identificação de problemas com o apoio das informações complementares. Com o painel obtém-se o controle operacional desejado ao mesmo tempo em que não se opera as atividades diárias. Por

se tratar do primeiro painel elaborado, espera-se a aderência do mesmo ao longo do tempo, tendo em vista sua utilidade esperada.

O painel oferece então diversos recursos, destacando o monitoramento à distância, havendo gestão sem presença física dos membros da família. Isto leva, conseqüentemente, à maior liberdade dos gestores, os quais podem dedicar-se a outros trabalhos. A tomada de decisão proporciona o efetivo controle de gestão, com aplicação das medidas corretivas, aprimorando constantemente o desempenho da empresa.

4.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestões para futuros trabalhos, destacam-se:

a) expansão da aplicação do painel a outros postos revendedores de combustíveis. Isto possibilitaria análise e tomada de decisão nestas outras organizações, cabendo os ajustes necessários conforme as diferentes estruturas e demanda de informações;

b) aprimoramento do painel, adicionando a linha de planejamento estratégico. Permitiria ampliar a ação da ferramenta, com visão no futuro, e aplicação de indicadores multidimensionais, tornando assim um meio de planejamento a longo prazo com foco mais intensificado nas áreas de investimentos, melhorias e aspectos mercadológicos;

c) aprimoramento nas metas dos índices de satisfação (desenvolver melhores formas de mensuração dos valores). Permitirá melhor comparabilidade, maior fundamentação e atenuação do nível de subjetividade apresentado no painel deste trabalho; e

d) aprimoramento constante da estrutura do painel, com modificações, adições de índices e extensão das informações, com base no foco dos gestores. A empresa, em constante evolução, pode realizar alterações na ferramenta com vistas a adequar-se a novas realidades, atendendo os objetivos dos gestores em controle de gestão da organização estudada.

REFERÊNCIAS

ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **Portaria ANP n.º 116**, de 5 de julho de 2000. Regulamenta o exercício da atividade de revenda varejista de combustível automotivo. Ministério de Minas e Energia. Disponível em: <[http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll/leg/folder_portarias_anp/portarias_anp_tec/2000/julho/panp%20116%20-%202000.xml?f=templates\\$fn=document-frame.htm\\$3.0\\$q=\\$x=\\$nc=4674](http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll/leg/folder_portarias_anp/portarias_anp_tec/2000/julho/panp%20116%20-%202000.xml?f=templates$fn=document-frame.htm$3.0$q=$x=$nc=4674)>. Acesso em: 08 mar. 2011.

ARANTES, Nélío. **Sistema de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Consulta à taxa Selic mensal**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SELICMES>>. Acesso em: 01 out. 2011.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BIDIGARAY, Luiz F. H. **Erros comuns das empresas nacionais**: e quanto deixam de ganhar. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1990.

BRASIL. **Lei n.º 7.783**, de 28 de junho de 1989. Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L7783.htm>>. Acesso em: 01 dez. 2010.

DE PABLOS, José Manuel. **Infoperiodismo**: el periodista como creador de infografía. Madrid: Síntesis, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

DUTRA, A.; ENSSLIN, L. Ferramentas de Avaliação do Desempenho Organizacional. In: ANGELONI, Maria T.; MUSSI, Clarissa C.; DUTRA, Ademar. **Estratégias**: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

GASPARETTO, Valdirene. O papel da contabilidade no provimento de informações para a avaliação do desempenho empresarial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 109-122, jul./dez. 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDICIBUS, Sergio de. **Análise de balanços**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 1988.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEACH, Peter. **La empresa familiar**. Trad. Federico Villegas. Barcelona: Granica, 1999.

LODI, João Bosco. **A Empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Fortalecimento da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LUCENA, Daniel Marques de. **A trajetória do processo estratégico em uma empresa familiar ao longo do seu ciclo de vida: estudo de caso do Supermercado Imperatriz**. 2008. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2008

LUNKES, Rogério João. **Controle de gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco**. São Paulo: Atlas, 2010.

MACEDO, Jose Ferreira de. **Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na empresa familiar**. 2008. 153 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2008.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia de qualidade**. 2000. 225 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2000.

MARION, Jose Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 5. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PASSOS, Édio et al. **Família, família, negócios à parte**. São Paulo: Gente, 2006.

PLATT NETO, Orion Augusto; CRUZ, Flávio da. Proposta de um painel de informações sintéticas sobre as universidades: aplicação do “Raio-X” na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 12, p. 109-126, jul./dez. 2009.

PLATT NETO, Orion Augusto. **Análise dos índices de liquidez**. Material didático (slides) da Disciplina Análise das Demonstrações Contábeis. Curso de Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis: Edição do autor, 2010.

_____. **Análise dos índices de margem e giro.** Material didático (slides) da Disciplina Análise das Demonstrações Contábeis. Curso de Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 2. ed. Florianópolis: Edição do autor, 2011.

_____. **Análise dos índices de rentabilidade.** Material didático (slides) da Disciplina Análise das Demonstrações Contábeis. Curso de Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 2. ed. Florianópolis: Edição do autor, 2011.

_____. **Painéis de indicadores contábeis para diagnóstico financeiro e fiscal de municípios.** 2002. 311 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002.

RAJAMANICKAM, Venkatesh. **Infographics Seminar Handout.** 10 out. 2005. Disponível em: <<http://www.albertocairo.com/infografia/noticias/2005/infographichandout.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2011.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **No Brasil, 90% das empresas são familiares.** 03 out. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 05 jun. 2010.

SERRA, F. et al. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

TECH XAV. **Internet Speeds & Costs Around the World [Infographic].** Disponível em: <<http://www.techxav.com/2010/02/06/internet-speeds-and-costs-around-the-world-infographic/>>. Acesso em: 01 fev. 2011.

ULLER, Reginaldo. **Profissionalização na empresa familiar:** o caso da Perdigão Agroindustrial S/A. 2002. 84 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002.

APÊNDICES

A – PLANILHAS DE COLETA DE DADOS

PLANILHA DE COLETA DE DADOS

Schuller & Farias Ltda.

Coleta dos dados de natureza econômico-financeira	Mês: julho/2011
Fontes: Demonstrações contábeis, relatórios gerenciais	

Ordem	Descrição	Valores (R\$)			
		Abr/11	Mai/11	Jun/11	Jul/11
01	Resultado líquido do exercício	16.855,00	4.579,19	(3.520,98)	8.300,15
02	Receita operacional líquida ¹	449.355,29	427.200,69	383.662,37	399.326,64
03	Lucro operacional bruto	51.709,06	37.527,84	28.844,99	46.738,39
04	Vendas com combustíveis	437.758,87	412.571,29	374.117,42	388.094,09
05	Vendas com lubrificantes e produtos	11.508,98	14.530,36	10.246,25	11.206,52
06	Caixa (disponibilidades financeiras) ²	141.545,43	105.017,72	100.531,01	111.251,84
07	Total do ativo	538.930,35	518.149,89	550.147,76	540.125,50
08	Passivo circulante	221.126,39	206.546,47	186.710,04	208.200,20
09	Patrimônio líquido	368.982,64	368.982,64	349.470,56	349.470,56
10	Outras receitas ³	1.029,22	1.472,75	6.412,16 ⁴	1.127,25

Observações:

1 – Receita Operacional Bruta deduzida dos impostos s/ faturamento (ICMS, ISS, PIS, COFINS).

2 – Valor da conta bancos mais as aplicações de disponibilidade imediata.

3 – Juros recebidos, receita de aluguéis de sublocação e demais receitas (para elaboração da composição das receitas).

4 – Mês de resgate de uma aplicação financeira.

Quadro 9: Planilha de coleta de dados de natureza econômico-financeira

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

PLANILHA DE COLETA DE DADOS

Schuller & Farias Ltda.

Coleta dos dados de natureza operacional	Mês: julho/2011
Fontes: Relatórios gerenciais, pesquisas de satisfação	

Ordem	Descrição	Valores			
		Abr/11	Mai/11	Jun/11	Jul/11
11	Galonagem (em litros)	184.766,73	172.292,15	160.024,66	167.685,51
12	Investimentos em melhorias (R\$) ¹	2.404,11	4.091,55	4.778,55	1.366,55
13	Investimentos em propaganda (R\$) ¹	620,00	1.570,00	740,00	820,00
14	Perdas de caixa (R\$) ²	187,01	412,75	124,63	186,74
15	Clientes (R\$)	74.132,09	81.967,76	82.317,14	68.573,63
16	Clientes em atraso (R\$)	4.084,30	4.491,68	4.912,38	5.454,47

Ordem	Pesquisas de satisfação ³	N.º de cupons			
17	Total de clientes pesquisados	-	-	-	245
18	Índice de satisfação ⁴	-	-	-	87,9%
19	Total de funcionários	-	-	-	05
20	Índice de satisfação ⁴	-	-	-	95%

Observações:

1 – Valores coletados conforme tabela de apoio aos dados.

2 – Saldo confrontado das sobras (variações positivas) com perdas (variações negativas) de caixa.

3 – Aplicação trimestral – não há resultados para o 2º trimestre de 2011 pois o período não corresponde ao de realização da pesquisa.

4 – Índice obtido conforme cálculo efetuado no Apêndice D (pesquisas de satisfação).

Quadro 10: Planilha de coleta de dados de natureza operacional

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

B – INFORMAÇÕES DE APOIO AOS DADOS COLETADOS

INFORMAÇÕES DE APOIO AOS DADOS COLETADOS

Schuller & Farias Ltda.

	Mês: julho/2011
Valores de gastos em melhorias e propaganda nos últimos doze meses	
Finalidade: apuração dos valores acumulados anualmente	

Data	Valores (R\$)	
	Gastos em melhorias ¹	Gastos em propaganda ¹
Mai/2010	484,24	490,00
Jun/2010	484,24	490,00
Jul/2010	484,24	490,00
Ago/2010	401,80	490,00
Set/2010	162,20	885,00
Out/2010	162,82	690,00
Nov/2010	282,20	490,00
Dez/2010	1.412,20	490,00
Jan/2011	437,43	0,00
Fev/2011	0,00	100,00
Mar/2011	6.463,59	520,00
Abr/2011	2.404,11	620,00
Mai/2011	4.091,55	1.570,00
Jun/2011	4.778,55	740,00
Jul/2011	1.366,55	820,00

Valores acumulados anualmente (R\$) ²		
Abr/2011	13.179,07	5.755,00
Mai/2011	16.786,38	6.835,00
Jun/2011	21.080,69	7.085,00
Jul/2011	21.963,00	7.415,00

Observações:

1 – Embora o termo ‘gasto’ seja contabilmente mais apropriado para esses dispêndios, a proposta do painel utiliza o termo ‘investimento’ como forma mais apresentável da mesma.

2 – Valores apresentados no painel conforme metodologia explicada – mês de referência mais os onze meses anteriores. Exemplo: abr/2011 – de mai/2010 a abr/2011.

Quadro 11: Valores de investimentos em melhorias e propaganda nos últimos doze meses

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

INFORMAÇÕES DE APOIO AOS DADOS COLETADOS

Schuller & Farias Ltda.

	Trimestre: jul-set/2011 ¹
Considerações e comentários da pesquisa de satisfação dos funcionários	
Observações pertinentes a pontos específicos de situações não demonstradas no painel	

Identificação ²	Comentários
Funcionário 01	Observou problemas de assiduidade dos colegas de trabalho; alguns chegam, diariamente, de 5 a 10 minutos atrasados, prejudicando o horário de saída dos outros. Sem outros comentários.
Funcionário 02	Não realizou comentários.
Funcionário 03	Constatou falta de cuidados na limpeza e conservação da pista de abastecimento. Solicita maior cobrança dos gestores. Solicitou a compra de ferramentas e utensílios faltantes para as operações da empresa.
Funcionário 04	Não realizou comentários.
Funcionário 05	Comentou a respeito da possibilidade de remanejar os horários de expediente, a fim de haver mais um funcionário no período compreendido da manhã, pois o movimento intenso não está sendo prontamente atendido pelo efetivo atual.

Observações:

1 – Trimestre de vigência da pesquisa.

2 – Identificação oculta por questões de privacidade.

Quadro 12: Considerações e comentários da pesquisa de satisfação dos funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

C – APURAÇÃO DAS METAS

APURAÇÃO DAS METAS

Schuller & Farias Ltda.

	Mês: julho/2011
Apresentação dos parâmetros e valores	
Finalidade: determinação das metas	

Item	Parâmetro	Valores apurados	Meta	Limite ¹
Lucro/Prejuízo líquido (R\$)	Média histórica dos últimos 12 meses. Limite mínimo aceitável: remuneração da taxa SELIC ² sobre o PL	8.755	9.000	3.390
Rentabilidade do ativo (%)	Resultados dos índices usando como referência a meta de lucro líquido. Limite mínimo aceitável: taxa SELIC ²	1,66		0,97
Rentabilidade do PL (%)		2,57		
Giro do ativo	Média histórica dos últimos 12 meses ⁴	0,72	0,74	0,68
Margem líquida (%)		2,14	2,20	1,07
Margem bruta (%)		10,88	11,00	8,50 ³
Vendas combustíveis (R\$)	Média histórica dos últimos 12 meses, com eventuais ajustes em virtude da sazonalidade ⁴	392.089	380.000	341.754
Vendas lubrificantes (R\$)		12.149	12.500	9.542
Liquidez imediata		0,48	0,50	0,41
Galonagem (m³)		172.561	165,0	158.687
Investimentos em propaganda (R\$)	Valores acumulados nos últimos 12 meses, considerando capacidade de investimento	7.085	7.200	5.755 ⁵
Satisfação de clientes (%)	Desejo da gestão em alcançar os níveis de satisfação estipulados	80		- ⁶
Satisfação de funcionários (%)		100		- ⁶
Perdas de caixa (R\$)	Limites máximos estipulados conforme análise da média histórica, ajustados de acordo com o volume de vendas	-	-	200
Atrasos e inadimplências (%)		-	-	7,00

Observações:

1 – O limite trata-se do valor mínimo considerado aceito pelos gestores - exceto perdas de caixa e atrasos e inadimplências, no qual o limite é máximo. Cada item possui uma avaliação de limite no qual é mais bem explicado nas observações seguintes.

2 – Valor da taxa SELIC em julho/2011, consultado no site do Banco Central (BACEN, 2011).

3 – O limite mínimo foi estipulado em 8,5% após cálculos que identificaram prejuízo substancial recorrente em níveis menores do que este.

4 – Os limites mínimos considerados para estes itens (exceto margem bruta, conforme observação anterior) correspondem ao menor valor apurado nos últimos doze meses.

5 – Menor valor de investimentos acumulados conforme Apêndice B.

6 – Não há dados suficientes para estimar um limite mínimo de aceitação.

Quadro 13: Parâmetros e apuração das metas

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

D – PESQUISAS DE SATISFAÇÃO

PESQUISAS DE SATISFAÇÃO

Schuller & Farias Ltda.

	Ano: 2011
Apresentação dos resultados das pesquisas de satisfação	
Finalidade: apuração das faixas de satisfação e determinação do índice	

Satisfação dos clientes	Faixa de satisfação	N.º de cupons ¹			
		Jan/11 ²	Abr/11 ²	Jul/11	Out/11 ²
Muito satisfeito (MS)	100%	-	-	171	-
Satisfeito (S)	75%	-	-	40	-
Indiferente (Ind)	50%	-	-	25	-
Insatisfeito (I)	25%	-	-	08	-
Muito insatisfeito (MI)	0%	-	-	01	-
Total		-	-	245	-
Cálculo do índice⁴ = ISC		-	-	87,9%	-

Satisfação dos funcionários	Faixa de satisfação	N.º de respostas ³			
		Jan/11 ²	Abr/11 ²	Jul/11	Out/11 ²
Muito satisfeito (MS)	100%	-	-	04	-
Satisfeito (S)	75%	-	-	01	-
Indiferente (Ind)	50%	-	-	0	-
Insatisfeito (I)	25%	-	-	0	-
Muito insatisfeito (MI)	0%	-	-	0	-
Total		-	-	05	-
Cálculo do índice⁴ = ISF		-	-	95%	-

Observações:

1 – O número de cupons é igual ao número de respondentes da pesquisa, uma vez que esta é facultativa aos clientes.

2 – Não há valores para os meses de apuração de janeiro, abril e outubro/2011, pois se encontram fora do período de realização do trabalho.

3 – A participação do questionário aos funcionários é obrigatória, sendo o número de respostas igual ao número de funcionários.

4 – O cálculo do índice corresponde à média ponderada das faixas de satisfação marcadas. Fórmula:

$$ISC = ISF = \frac{[(MS \times 1) + (S \times 0,75) + (Ind \times 0,5) + (I \times 0,25) + (MI \times 0)] \times 100}{MS + S + Ind + I + MI}$$

Quadro 14: Apuração dos índices de satisfação

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

<p style="text-align: center;">SCHULLER & FARIAS LTDA AUTO POSTO SCHULLER</p> <p style="text-align: center;">Avalie Nosso Atendimento!</p> <p>Como você avalia a qualidade de nossos produtos e serviços?</p> <p>() Muito satisfeito () Satisfeito () Indiferente () Insatisfeito () Muito Insatisfeito</p> <p style="text-align: center;">Obrigado!</p>
--

Quadro 15: Cupom da pesquisa de satisfação de clientes
Fonte: Elaborado pelo autor.

<p style="text-align: center;">SCHULLER & FARIAS LTDA AUTO POSTO SCHULLER</p> <p style="text-align: center;">Avaliação de Satisfação</p> <p>Nome: _____</p> <p>Como você avalia seu trabalho e o relacionamento com a gestão atual?</p> <p>() Muito Satisfeito () Satisfeito () Indiferente</p> <p>() Insatisfeito () Muito Insatisfeito</p> <p>Comentários a respeito do que você viu de situações, comportamentos ou possíveis desentendimentos (comente mesmo que não tenha marcado insatisfação acima, é importante sabermos destes fatos):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;">Assinatura: _____</p>
--

Quadro 16: Cupom da pesquisa de satisfação dos funcionários
Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXOS

A – BALANCETES DE APURAÇÃO

A1 Balancete de apuração do mês de abril de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA. CNPJ: 05.009.265/0001-74
 AVENIDA JOÃO FREDERICO MARTENDAL, 1.499 CENTRO
 88180-000 ANTONIO CARLOS - SC

Página:1

BALANCETE DE VERIFICAÇÃO EM 30/04/2011

Período:01/04/2011 a 30/04/2011

Classificação	Tp	Código Nome da Conta	Últ.Mov.	Saldo Anterior	Débitos	Créditos	Saldo Atual
1	T	19 A T I V O		593.081,17D	706.485,00	760.635,82	538.930,35D
1.01	T	27 CIRCULANTE		308.823,34D	706.485,00	759.843,39	255.464,95D
1.01.01	T	35 DISPONIBILIDADES		240.703,11D	702.188,63	693.407,45	249.484,29D
1.01.01.01	T	43 BENS NUMERARIOS		92.538,70D	436.880,97	421.480,81	107.938,86D
1.01.01.01.001	A	51 Caixa	30042011	92.538,70D	436.880,97	421.480,81	107.938,86D
1.01.01.02	T	60 BANCOS CONTA MOVIMENTO		137.446,79D	264.948,34	271.926,64	130.468,49D
1.01.01.02.001	A	94 Banco do Brasil SA	29042011	137.446,79D	264.948,34	271.926,64	130.468,49D
1.01.01.03	T	124 APLICACOES DE LIQUIDEZ IMEDIATA		10.717,62D	359,32	0,00	11.076,94D
1.01.01.03.001	A	6220 Banco do Brasil - Ourocap	18042011	10.717,62D	359,32	0,00	11.076,94D
1.01.02	T	183 CREDITOS		3.526,08D	4.296,37	1.954,64	5.867,81D
1.01.02.05	T	299 ADIANTAMENTOS A FUNCIONARIOS		0,00	1.415,92	1.415,92	0,00
1.01.02.05.001	A	310 Férias	30042011	0,00	1.415,92	1.415,92	0,00
1.01.02.06	T	337 ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES		0,00	2.100,00	0,00	2.100,00D
1.01.02.06.001	A	345 Fornecedores Diversos	11042011	0,00	2.100,00	0,00	2.100,00D
1.01.02.07	T	353 VALORES A COMPENSAR E RECUPERAR		872,41D	0,00	164,17	708,24D
1.01.02.07.001	A	361 Contribuição Social	29042011	164,17D	0,00	164,17	0,00
1.01.02.07.001	A	370 ICMS a Recuperar	30112010	438,24D	0,00	0,00	438,24D
1.01.02.07.001	A	5843 Outros Impostos e Contribuições	31032010	270,00D	0,00	0,00	270,00D
1.01.02.09	T	4448 OUTROS CRÉDITOS		2.653,67D	780,45	374,55	3.059,57D
1.01.02.09.001	A	6165 Adiantamento Parcelamento Lei 11941	29042011	1.700,00D	100,00	0,00	1.800,00D
1.01.02.09.001	A	4456 Seguros a Apropriar	30042011	953,67D	680,45	374,55	1.259,57D
1.01.03	T	477 ESTOQUES		63.965,01D	0,00	63.965,01	0,00
1.01.03.01	T	426 ESTOQUES		63.965,01D	0,00	63.965,01	0,00
1.01.03.01.001	A	469 Mercadorias e Materiais para Revenda	01042011	63.965,01D	0,00	63.965,01	0,00
1.01.04	T	523 DESPESAS ANTECIPADAS		629,14D	0,00	516,29	112,85D
1.01.04.03	T	4839 DESPESAS DIVERSAS		629,14D	0,00	516,29	112,85D
1.01.04.03.001	A	4871 Despesas Diversas	30042011	403,44D	0,00	403,44	0,00
1.01.04.03.001	A	4847 Juros s/ Financiamento Imobilizados	15042011	225,70D	0,00	112,85	112,85D
1.02	T	574 NAO CIRCULANTE		282.757,83D	0,00	792,43	281.965,40D
1.02.02	T	655 INVESTIMENTOS		200.000,00D	0,00	0,00	200.000,00D
1.02.02.01	T	663 PARTICIPAÇÃO EMPRESAS AÇÕES DIVERSAS		200.000,00D	0,00	0,00	200.000,00D
1.02.02.01.001	A	6106 Ponto Comercial	31122008	200.000,00D	0,00	0,00	200.000,00D
1.02.03	T	701 IMOBILIZADO		79.693,83D	0,00	792,43	78.901,40D
1.02.03.01	T	710 BENS EM OPERAÇÃO - CUSTO CORRIGIDO		117.318,19D	0,00	0,00	117.318,19D
1.02.03.01.001	A	850 Benfeitorias em Propriedades Arrendadas	31122008	29.000,00D	0,00	0,00	29.000,00D
1.02.03.01.001	A	4405 Computadores e Periféricos	31122008	6.983,00D	0,00	0,00	6.983,00D
1.02.03.01.001	A	809 Ferramentas	31122008	540,11D	0,00	0,00	540,11D
1.02.03.01.001	A	752 Instalações	31122008	1.170,00D	0,00	0,00	1.170,00D
1.02.03.01.001	A	760 Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	08062010	4.128,09D	0,00	0,00	4.128,09D
1.02.03.01.001	A	787 Veiculos	28042010	72.299,92D	0,00	0,00	72.299,92D
1.02.03.01.002	A	779 Móveis e Utensílios	31122008	3.197,07D	0,00	0,00	3.197,07D
1.02.03.02	T	868 (-)DEPREC., AMORTIZ. E EXAUSTAO ACUMUL.		43.924,36C	0,00	792,43	44.716,79C
1.02.03.02.001	A	981 Benfeitorias em Propriedades Arrendadas	30042011	22.531,37C	0,00	241,67	22.773,04C
1.02.03.02.001	A	914 Computadores e Perifericos	30042011	5.315,58C	0,00	65,08	5.380,66C
1.02.03.02.001	A	949 Ferramentas	31122008	540,11C	0,00	0,00	540,11C
1.02.03.02.001	A	892 Instalações	31122008	1.170,00C	0,00	0,00	1.170,00C
1.02.03.02.001	A	906 Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	30042011	834,13C	0,00	30,68	864,81C
1.02.03.02.001	A	930 Veiculos	30042011	10.336,10C	0,00	455,00	10.791,10C
1.02.03.02.002	A	922 Móveis e Utensílios	31122008	3.197,07C	0,00	0,00	3.197,07C
1.02.03.03	T	990 IMOBILIZADO EM ANDAMENTO		6.300,00D	0,00	0,00	6.300,00D
1.02.03.03.001	A	4600 Móveis e Utensílios	10032011	6.300,00D	0,00	0,00	6.300,00D
1.02.04	T	612 INTANGÍVEL		3.064,00D	0,00	0,00	3.064,00D
1.02.04.01	T	1031 BENS INCORPÓREOS		3.064,00D	0,00	0,00	3.064,00D
1.02.04.01.001	A	795 Softwares Diversos	31122008	3.064,00D	0,00	0,00	3.064,00D
1.04	T	4170 COMPENSADO		1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D

(continua)

(continuação)

SCHULLER & FARIAS LTDA. CNPJ: 05.009.265/0001-74
 AVENIDA JOÃO FREDERICO MARTENDAL, 1.499 CENTRO
 88180-000 ANTONIO CARLOS - SC

Página:2

BALANCETE DE VERIFICAÇÃO EM 30/04/2011

Período:01/04/2011 a 30/04/2011

Classificação	Tp	Código Nome da Conta	Últ.Mov.	Saldo Anterior	Débitos	Créditos	Saldo Atual
1.04.01	T	1058 COMPENSADO		1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D
1.04.01.01	T	1066 BENS E MERCADORIAS		1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D
1.04.01.01.001	A	4723 Bens e Direitos de Terceiros	31122008	1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D
2	T	1090 P A S S I V O		593.081,17C	411.622,61	410.150,47	591.609,03C
2.01	T	1104 CIRCULANTE		222.598,53C	411.622,61	410.150,47	221.126,39C
2.01.01	T	1112 OBRIGAÇÕES DE FUNCIONAMENTO		222.598,53C	411.622,61	410.150,47	221.126,39C
2.01.01.01	T	1120 FORNECEDORES		148.261,13C	392.450,74	395.228,14	151.038,53C
2.01.01.01.001	A	5967 Agricopel Com. Derivados Petroleo Ltda.	08042011	897,07C	897,07	477,60	477,60C
2.01.01.01.001	A	5908 Alesat Combustiveis S.A. (F25)	29042011	138.793,69C	381.776,14	386.078,19	143.095,74C
2.01.01.01.001	A	5991 Brasil Telecom S.A. (F322)	27042011	0,00	227,15	227,15	0,00
2.01.01.01.001	A	5959 BTM Com. de Peças Automot. Ltda.	29042011	669,31C	669,31	0,00	0,00
2.01.01.01.001	A	5975 Celesc Distribuição Ltda.	28042011	0,00	1.643,66	1.643,66	0,00
2.01.01.01.001	A	6114 Conexao Posto Com. Mang. Con. Ltda. - ME	13042011	310,00C	310,00	0,00	0,00
2.01.01.01.001	A	6360 Copapel Com. Repres. Papel Ltda. (F5)	15042011	102,86C	102,86	0,00	0,00
2.01.01.01.001	A	6351 Enbratel S/A. (142)	20042011	0,00	2,84	2,84	0,00
2.01.01.01.001	A	6300 Escritório de Contabilidade Santos Ltda.	29042011	940,00C	940,00	940,00	940,00C
2.01.01.01.001	A	6203 Hidrau Mecânica Hidropneumática Ltda.EPP	08042011	321,80C	321,80	0,00	0,00
2.01.01.01.001	A	6319 K2 AUTOMACAO LTDA ME	11042011	0,00	213,00	213,00	0,00
2.01.01.01.001	A	5924 Maucor Distr. de Lubrificantes Ltda.	28042011	3.707,72C	2.596,76	3.363,13	4.474,09C
2.01.01.01.001	A	5940 Petronunes Transp.Ver.Petr. Ltda.	25042011	1.982,08C	1.982,08	1.622,75	1.622,75C
2.01.01.01.001	A	6394 RENATO DA SILVA KALESKI EPP	20042011	0,00	0,00	428,35	428,35C
2.01.01.01.001	A	6238 Semaphoro Conf. Uniformes Atac.Tec. Ltda	06042011	261,60C	261,60	0,00	0,00
2.01.01.01.001	A	6017 Serrano Pneus Ltda.	04042011	275,00C	275,00	0,00	0,00
2.01.01.01.001	A	5983 Tim Celular S.A. (F136)	07042011	0,00	231,47	231,47	0,00
2.01.01.02	T	1155 EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTO		1.980,33C	1.613,36	34,33	401,30C
2.01.01.02.001	A	1163 Banco do Brasil SA.	28042011	1.180,17C	1.214,50	34,33	0,00
2.01.01.02.001	A	6084 Banco Itauleasing S.A.	15042011	800,16C	398,86	0,00	401,30C
2.01.01.03	T	1171 OBRIGAÇÕES FISCAIS		49.090,35C	3.174,11	1.398,58	47.314,82C
2.01.01.03.001	A	1260 Cofins a Recolher	30042011	536,99C	1.021,62	965,50	480,87C
2.01.01.03.001	A	1228 Contribuição Social a Recolher	29042011	13.360,69C	387,30	0,00	12.973,39C
2.01.01.03.001	A	4286 Icms Substituto a recolher	01042011	0,00	0,00	106,69	106,69C
2.01.01.03.001	A	1201 IRPJ a Recolher	29042011	22.762,72C	645,51	0,00	22.117,21C
2.01.01.03.001	A	1244 ISS a Recolher	30042011	11,98C	11,98	15,70	15,70C
2.01.01.03.001	A	6181 Parcelamento Contr. Social	29042011	4.613,00C	332,21	37,94	4.318,73C
2.01.01.03.001	A	6190 Parcelamento IRPJ	29042011	7.688,38C	553,68	63,14	7.197,84C
2.01.01.03.001	A	1252 PIS a Recolher	30042011	116,59C	221,81	209,61	104,39C
2.01.01.04	T	1287 OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS		5.299,59C	5.299,59	4.723,48	4.723,48C
2.01.01.04.001	A	1317 Salários a Pagar	30042011	3.844,44C	3.844,44	3.268,33	3.268,33C
2.01.01.04.002	A	3816 Pro Labore a Retirar	30042011	1.455,15C	1.455,15	1.455,15	1.455,15C
2.01.01.05	T	1341 OBRIGAÇÕES SOCIAIS		2.487,95C	2.394,04	2.514,37	2.608,28C
2.01.01.05.001	A	1805 Contribuição sindical a recolher	31032011	93,91C	0,00	0,00	93,91C
2.01.01.05.001	A	1333 FGTS a Recolher	30042011	344,45C	344,45	366,19	366,19C
2.01.01.05.001	A	1325 Previdencia Social	30042011	2.049,59C	2.049,59	2.148,18	2.148,18C
2.01.01.06	T	1350 OUTRAS OBRIGAÇÕES		5.551,56C	5.292,23	5.776,57	6.035,90C
2.01.01.06.001	A	6025 ACIAC a Pagar	12042011	52,00C	26,00	0,00	26,00C
2.01.01.06.001	A	6033 Agua a Pagar	30042011	36,12C	36,12	36,12	36,12C
2.01.01.06.001	A	6041 Aluguel a Pagar	30042011	5.060,00C	5.060,00	5.060,00	5.060,00C
2.01.01.06.001	A	1368 Apólicas de seguros a pagar	04042011	0,00	170,11	680,45	510,34C
2.01.01.06.001	A	6076 Taxa IBAMA a Pagar	30032011	403,44C	0,00	0,00	403,44C
2.01.01.07	T	1384 PROVISORES		9.927,62C	1.398,54	475,00	9.004,08C
2.01.01.07.001	A	1406 13º Salário e Encargos	30042011	1.334,49C	0,00	475,00	1.809,49C
2.01.01.07.001	A	1392 Férias, Adicionais e Encargos	30042011	8.593,13C	1.398,54	0,00	7.194,59C
2.04	T	1597 PATRIMONIO LIQUIDO		368.982,64C	0,00	0,00	368.982,64C
2.04.01	T	1600 CAPITAL SOCIAL		100.000,00C	0,00	0,00	100.000,00C
2.04.01.01	T	1619 CAPITAL SUBSCRITO		100.000,00C	0,00	0,00	100.000,00C
2.04.01.01.001	A	1627 Capital Integralizado	31122008	100.000,00C	0,00	0,00	100.000,00C
2.04.04	T	1465 RESERVAS DE LUCROS		143.427,90C	0,00	0,00	143.427,90C
2.04.04.05	T	1457 RESERVAS LUCROS A REALIZAR		143.427,90C	0,00	0,00	143.427,90C
2.04.04.05.001	A	4952 Lucros destinados a distribuição	29012011	143.427,90C	0,00	0,00	143.427,90C
2.04.09	T	1759 LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS		125.554,74C	0,00	0,00	125.554,74C
2.04.09.01	T	1724 LUCROS ACUMULADOS		125.554,74C	0,00	0,00	125.554,74C
2.04.09.01.001	A	1767 Lucros do Exercício	31032011	125.554,74C	0,00	0,00	125.554,74C
2.05	T	1783 COMPENSADO		1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C
2.05.01	T	1813 BENS E MERCADORIAS		1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C
2.05.01.01	T	1821 MERCADORIAS		1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C
2.05.01.01.001	A	4731 Bens e Direitos de Terceiros	31122008	1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C

A2 Balancete de apuração do mês de maio de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA. CNPJ: 05.009.265/0001-74
 AVENIDA JOÃO FREDERICO MARTENDAL, 1.499 CENTRO
 88180-000 ANTONIO CARLOS - SC

Página:1

BALANCETE DE VERIFICAÇÃO EM 31/05/2011

Período:01/05/2011 a 31/05/2011

Classificação	Tp	Código Nome da Conta	Últ.Mov.	Saldo Anterior	Débitos	Créditos	Saldo Atual
1	T	19 A T I V O		538.930,35D	800.853,38	821.633,84	518.149,89D
1.01	T	27 CIRCULANTE		255.464,95D	787.797,38	814.488,84	228.773,49D
1.01.01	T	35 DISPONIBILIDADES		249.484,29D	785.555,96	809.801,39	225.238,86D
1.01.01.01	T	43 BENS NUMERARIOS		107.938,86D	490.670,92	478.388,64	120.221,14D
1.01.01.01.001	A	51 Caixa	31052011	107.938,86D	490.670,92	478.388,64	120.221,14D
1.01.01.02	T	60 BANCOS CONTA MOVIMENTO		130.468,49D	294.525,72	331.412,75	93.581,46D
1.01.01.02.001	A	94 Banco do Brasil SA	31052011	130.468,49D	294.525,72	331.412,75	93.581,46D
1.01.01.03	T	124 APLICACOES DE LIQUIDEZ IMEDIATA		11.076,94D	359,32	0,00	11.436,26D
1.01.01.03.001	A	6220 Banco do Brasil - Ourocap	18052011	11.076,94D	359,32	0,00	11.436,26D
1.01.02	T	183 CREDITOS		5.867,81D	2.241,42	4.574,60	3.534,63D
1.01.02.06	T	337 ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES		2.100,00D	2.100,00	4.200,00	0,00
1.01.02.06.001	A	345 Fornecedores Diversos	17052011	2.100,00D	2.100,00	4.200,00	0,00
1.01.02.07	T	353 VALORES A COMPENSAR E RECUPERAR		708,24D	41,42	0,00	749,66D
1.01.02.07.001	A	370 ICMS a Recuperar	31052011	438,24D	41,42	0,00	479,66D
1.01.02.07.001	A	5843 Outros Impostos e Contribuições	31032010	270,00D	0,00	0,00	270,00D
1.01.02.09	T	4448 OUTROS CRÉDITOS		3.059,57D	100,00	374,60	2.784,97D
1.01.02.09.001	A	6165 Adiantamento Parcelamento Lei 11941	31052011	1.800,00D	100,00	0,00	1.900,00D
1.01.02.09.001	A	4456 Seguros a Apropriar	31052011	1.259,57D	0,00	374,60	884,97D
1.01.04	T	523 DESPESAS ANTECIPADAS		112,85D	0,00	112,85	0,00
1.01.04.03	T	4839 DESPESAS DIVERSAS		112,85D	0,00	112,85	0,00
1.01.04.03.001	A	4847 Juros s/ Financiamento Imobilizados	16052011	112,85D	0,00	112,85	0,00
1.02	T	574 NAO CIRCULANTE		281.965,40D	13.056,00	7.145,00	287.876,40D
1.02.02	T	655 INVESTIMENTOS		200.000,00D	0,00	0,00	200.000,00D
1.02.02.01	T	663 PARTICIPAÇÃO EMPRESAS AÇÕES DIVERSAS		200.000,00D	0,00	0,00	200.000,00D
1.02.02.01.001	A	6106 Ponto Comercial	31122008	200.000,00D	0,00	0,00	200.000,00D
1.02.03	T	701 IMOBILIZADO		78.901,40D	13.056,00	7.145,00	84.812,40D
1.02.03.01	T	710 BENS EM OPERAÇÃO - CUSTO CORRIGIDO		117.318,19D	13.056,00	0,00	130.374,19D
1.02.03.01.001	A	850 Benfeitorias em Propriedades Arrendadas	31122008	29.000,00D	0,00	0,00	29.000,00D
1.02.03.01.001	A	4405 Computadores e Periféricos	10052011	6.983,00D	456,00	0,00	7.439,00D
1.02.03.01.001	A	809 Ferramentas	31122008	540,11D	0,00	0,00	540,11D
1.02.03.01.001	A	752 Instalações	31122008	1.170,00D	0,00	0,00	1.170,00D
1.02.03.01.001	A	763 Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	08062010	4.128,09D	0,00	0,00	4.128,09D
1.02.03.01.001	A	787 Veículos	28042010	72.299,92D	0,00	0,00	72.299,92D
1.02.03.01.002	A	779 Móveis e Utensílios	17052011	3.197,07D	12.600,00	0,00	15.797,07D
1.02.03.02	T	868 (-)DEPREC., AMORTIZ. E EXAUSTAO ACUMUL.		44.716,79C	0,00	845,00	45.561,79C
1.02.03.02.001	A	981 Benfeitorias em Propriedades Arrendadas	31052011	22.773,04C	0,00	241,67	23.014,71C
1.02.03.02.001	A	914 Computadores e Perifericos	31052011	5.380,66C	0,00	70,24	5.450,90C
1.02.03.02.001	A	949 Ferramentas	31122008	540,11C	0,00	0,00	540,11C
1.02.03.02.001	A	892 Instalações	31122008	1.170,00C	0,00	0,00	1.170,00C
1.02.03.02.001	A	906 Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	31052011	864,81C	0,00	30,67	895,48C
1.02.03.02.001	A	930 Veículos	31052011	10.791,10C	0,00	455,00	11.246,10C
1.02.03.02.002	A	922 Móveis e Utensílios	31052011	3.197,07C	0,00	47,42	3.244,49C
1.02.03.03	T	990 IMOBILIZADO EM ANDAMENTO		6.300,00D	0,00	6.300,00	0,00
1.02.03.03.001	A	4600 Móveis e Utensílios	17052011	6.300,00D	0,00	6.300,00	0,00
1.02.04	T	612 INTANGÍVEL		3.064,00D	0,00	0,00	3.064,00D
1.02.04.01	T	1031 BENS INCORPÓREOS		3.064,00D	0,00	0,00	3.064,00D
1.02.04.01.001	A	795 Softwares Diversos	31122008	3.064,00D	0,00	0,00	3.064,00D
1.04	T	4170 COMPENSADO		1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D
1.04.01	T	1058 COMPENSADO		1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D
1.04.01.01	T	1066 BENS E MERCADORIAS		1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D
1.04.01.01.001	A	4723 Bens e Direitos de Terceiros	31122008	1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D
2	T	1090 P A S S I V O		591.609,03C	430.974,04	416.394,12	577.029,11C
2.01	T	1104 CIRCULANTE		221.126,39C	430.974,04	416.394,12	206.546,47C
2.01.01	T	1112 OBRIGAÇÕES DE FUNCIONAMENTO		221.126,39C	430.974,04	416.394,12	206.546,47C
2.01.01.01	T	1120 FORNECEDORES		151.038,53C	415.600,07	400.757,41	136.195,87C

(continua)

(continuação)

SCHULLER & FARIAS LTDA. CNPJ: 05.009.265/0001-74
 AVENIDA JOÃO FREDERICO MARTENDAL, 1.499 CENTRO
 88180-000 ANTONIO CARLOS - SC

Página:2

BALANCETE DE VERIFICAÇÃO EM 31/05/2011

Período:01/05/2011 a 31/05/2011

Classificação	Tp	Código Nome da Conta	Últ.Mov.	Saldo Anterior	Débitos	Créditos	Saldo Atual
2.01.01.01.001	A	5967 Agricopel Com. Derivados Petroleo Ltda.	31052011	477,60C	477,60	762,47	762,47C
2.01.01.01.001	A	5908 Alesat Combustiveis S.A. (F25)	31052011	143.095,74C	395.905,70	369.594,96	116.785,00C
2.01.01.01.001	A	5991 Brasil Telecom S.A. (F322)	27052011	0,00	223,37	223,37	0,00
2.01.01.01.001	A	5975 Celesc Distribuição Ltda.	30052011	0,00	1.565,74	1.565,74	0,00
2.01.01.01.001	A	6408 Comercial Moreira Ltda.	31052011	0,00	237,60	1.645,80	1.408,20C
2.01.01.01.001	A	6114 Conexao Posto Com. Mang. Con. Ltda. - ME	26052011	0,00	0,00	252,85	252,85C
2.01.01.01.001	A	6300 Escritório de Contabilidade Santos Ltda.	31052011	940,00C	940,00	940,00	940,00C
2.01.01.01.001	A	6319 K2 AUTOMACAO LTDA ME	11052011	0,00	213,00	213,00	0,00
2.01.01.01.001	A	6424 MARCENARIA CATARINENSE LTDA ME	17052011	0,00	10.500,00	12.600,00	2.100,00C
2.01.01.01.001	A	5924 Maucoor Distr. de Lubrificantes Ltda.	31052011	4.474,09C	3.177,87	3.740,98	5.037,20C
2.01.01.01.001	A	6416 MICROS E PECAS COM MAT INF LTDA ME	10052011	0,00	0,00	7.288,76	7.288,76C
2.01.01.01.001	A	5940 Petronunes Transp.Ver.Petr. Ltda.	26052011	1.622,75C	1.399,22	881,69	1.105,22C
2.01.01.01.001	A	6394 RENATO DA SILVA KALESKI EPP	18052011	428,35C	428,35	0,00	0,00
2.01.01.01.001	A	6432 Schrader Com. e Repres. Ltda.	26052011	0,00	302,88	605,76	302,88C
2.01.01.01.001	A	5983 Tim Celular S.A. (F136)	14052011	0,00	228,74	442,03	213,29C
2.01.01.02	T	1155 EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTO		401,30C	403,16	1,86	0,00
2.01.01.02.001	A	1163 Banco do Brasil SA.	27052011	0,00	1,86	1,86	0,00
2.01.01.02.001	A	6084 Banco Itauleasing S.A.	16052011	401,30C	401,30	0,00	0,00
2.01.01.03	T	1171 OBRIGAÇÕES FISCAIS		47.314,82C	1.943,38	1.569,91	46.941,35C
2.01.01.03.001	A	1260 Cofins a Recolher	31052011	480,87C	850,55	1.207,21	837,53C
2.01.01.03.001	A	1228 Contribuição Social a Recolher	29042011	12.973,39C	0,00	0,00	12.973,39C
2.01.01.03.001	A	4286 Icms Substituto a recolher	01042011	106,69C	0,00	0,00	106,69C
2.01.01.03.001	A	1201 IRPJ a Recolher	29042011	22.117,21C	0,00	0,00	22.117,21C
2.01.01.03.001	A	1244 ISS a Recolher	31052011	15,70C	15,70	14,94	14,94C
2.01.01.03.001	A	6181 Parcelamento Contr. Social	31052011	4.318,73C	334,68	32,11	4.016,16C
2.01.01.03.001	A	6190 Parcelamento IRPJ	31052011	7.197,84C	557,80	53,56	6.693,60C
2.01.01.03.001	A	1252 PIS a Recolher	31052011	104,39C	184,65	262,09	181,83C
2.01.01.04	T	1287 OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS		4.723,48C	4.723,48	5.411,86	5.411,86C
2.01.01.04.001	A	1317 Salários a Pagar	31052011	3.268,33C	3.268,33	3.956,71	3.956,71C
2.01.01.04.002	A	3816 Pro Labore a Retirar	31052011	1.455,15C	1.455,15	1.455,15	1.455,15C
2.01.01.05	T	1341 OBRIGAÇÕES SOCIAIS		2.608,28C	2.608,28	2.387,07	2.387,07C
2.01.01.05.001	A	1805 Contribuição sindical a recolher	02052011	93,91C	93,91	0,00	0,00
2.01.01.05.001	A	1333 FGTS a Recolher	31052011	366,19C	366,19	345,12	345,12C
2.01.01.05.001	A	1325 Previdência Social	31052011	2.148,18C	2.148,18	2.041,95	2.041,95C
2.01.01.06	T	1350 OUTRAS OBRIGAÇÕES		6.035,90C	5.695,67	5.124,07	5.464,30C
2.01.01.06.001	A	6025 ACIAC a Pagar	31052011	26,00C	26,00	26,00	26,00C
2.01.01.06.001	A	6033 Agua a Pagar	31052011	36,12C	36,12	38,07	38,07C
2.01.01.06.001	A	6041 Aluguel a Pagar	31052011	5.060,00C	5.060,00	5.060,00	5.060,00C
2.01.01.06.001	A	1368 Apólices de seguros a pagar	02052011	510,34C	170,11	0,00	340,23C
2.01.01.06.001	A	6076 Taxa IRAMA a Pagar	02052011	403,44C	403,44	0,00	0,00
2.01.01.07	T	1384 PROVISÕES		9.004,08C	0,00	1.141,94	10.146,02C
2.01.01.07.001	A	1406 13º Salário e Encargos	31052011	1.809,49C	0,00	486,39	2.295,88C
2.01.01.07.001	A	1392 Férias, Adicionais e Encargos	31052011	7.194,59C	0,00	655,55	7.850,14C
2.04	T	1597 PATRIMONIO LIQUIDO		368.982,64C	0,00	0,00	368.982,64C
2.04.01	T	1600 CAPITAL SOCIAL		100.000,00C	0,00	0,00	100.000,00C
2.04.01.01	T	1619 CAPITAL SUBSCRITO		100.000,00C	0,00	0,00	100.000,00C
2.04.01.01.001	A	1627 Capital Integralizado	31122008	100.000,00C	0,00	0,00	100.000,00C
2.04.04	T	1465 RESERVAS DE LUCROS		143.427,90C	0,00	0,00	143.427,90C
2.04.04.05	T	1457 RESERVAS LUCROS A REALIZAR		143.427,90C	0,00	0,00	143.427,90C
2.04.04.05.001	A	4952 Lucros destinados a distribuição	29012011	143.427,90C	0,00	0,00	143.427,90C
2.04.09	T	1759 LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS		125.554,74C	0,00	0,00	125.554,74C
2.04.09.01	T	1724 LUCROS ACUMULADOS		125.554,74C	0,00	0,00	125.554,74C
2.04.09.01.001	A	1767 Lucros do Exercício	31032011	125.554,74C	0,00	0,00	125.554,74C
2.05	T	1783 COMPENSADO		1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C
2.05.01	T	1813 BENS E MERCADORIAS		1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C
2.05.01.01	T	1821 MERCADORIAS		1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C
2.05.01.01.001	A	4731 Bens e Direitos de Terceiros	31122008	1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C

A3 balancete de apuração do mês de junho de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA. CNPJ: 05.009.265/0001-74
 AVENIDA JOÃO FREDERICO MARTENDAL, 1.499 CENTRO
 88180-000 ANTONIO CARLOS - SC

Página:1

BALANCETE DE VERIFICAÇÃO EM 30/06/2011

Período:01/06/2011 a 30/06/2011

Classificação	Tp	Código	Nome da Conta	Últ.Mov.	Saldo Anterior	Débitos	Créditos	Saldo Atual
1	T		19 A T I V O		518.149,89D	743.516,38	711.518,51	550.147,76D
1.01	T		27 CIRCULANTE		228.773,49D	743.516,38	710.613,49	261.676,38D
1.01.01	T		35 DISPONIBILIDADES		225.238,86D	684.271,28	708.806,40	200.703,74D
1.01.01.01	T		43 BENS NUMERARIOS		120.221,14D	398.144,56	418.192,97	100.172,73D
1.01.01.01.001	A		51 Caixa	30062011	120.221,14D	398.144,56	418.192,97	100.172,73D
1.01.01.02	T		60 BANCOS COM MOVIMENTO		93.581,46D	285.822,82	285.195,57	94.208,71D
1.01.01.02.001	A		94 Banco do Brasil SA	30062011	93.581,46D	285.822,82	285.195,57	94.208,71D
1.01.01.03	T		124 APLICACOES DE LIQUIDEZ IMEDIATA		11.436,26D	303,90	5.417,86	6.322,30D
1.01.01.03.001	A		6220 Banco do Brasil - Ourocap	20062011	11.436,26D	303,90	5.417,86	6.322,30D
1.01.02	T		183 CREDITOS		3.534,63D	3.466,94	1.807,09	5.194,48D
1.01.02.05	T		299 ADIANTAMENTOS A FUNCIONARIOS		0,00	1.352,26	1.352,26	0,00
1.01.02.05.001	A		310 Férias	30062011	0,00	1.352,26	1.352,26	0,00
1.01.02.07	T		353 VALORES A COMPENSAR E RECUPERAR		749,66D	0,00	0,00	749,66D
1.01.02.07.001	A		370 ICMS a Recuperar	31052011	479,66D	0,00	0,00	479,66D
1.01.02.07.001	A		5843 Outros Impostos e Contribuições	31032010	270,00D	0,00	0,00	270,00D
1.01.02.09	T		4448 OUTROS CRÉDITOS		2.784,97D	2.114,68	454,83	4.444,82D
1.01.02.09.001	A		6165 Adiantamento Parcelamento Lei 11941	30062011	1.900,00D	100,00	0,00	2.000,00D
1.01.02.09.001	A		4456 Seguros a Apropriar	30062011	884,97D	2.014,68	454,83	2.444,82D
1.01.03	T		477 ESTOQUES		0,00	55.778,16	0,00	55.778,16D
1.01.03.01	T		426 ESTOQUES		0,00	55.778,16	0,00	55.778,16D
1.01.03.01.001	A		469 Mercadorias e Materiais para Revenda	30062011	0,00	55.778,16	0,00	55.778,16D
1.02	T		574 NAO CIRCULANTE		287.876,40D	0,00	905,02	286.971,38D
1.02.02	T		655 INVESTIMENTOS		200.000,00D	0,00	0,00	200.000,00D
1.02.02.01	T		663 PARTICIPAÇÃO EMPRESAS AÇÕES DIVERSAS		200.000,00D	0,00	0,00	200.000,00D
1.02.02.01.001	A		6106 Ponto Comercial	31122008	200.000,00D	0,00	0,00	200.000,00D
1.02.03	T		701 IMOBILIZADO		84.812,40D	0,00	905,02	83.907,38D
1.02.03.01	T		710 BENS EM OPERAÇÃO - CUSTO CORRIGIDO		130.374,19D	0,00	0,00	130.374,19D
1.02.03.01.001	A		850 Benfeitorias em Propriedades Arrendadas	31122008	29.000,00D	0,00	0,00	29.000,00D
1.02.03.01.001	A		4405 Computadores e Periféricos	10052011	7.439,00D	0,00	0,00	7.439,00D
1.02.03.01.001	A		809 Ferramentas	31122008	540,11D	0,00	0,00	540,11D
1.02.03.01.001	A		752 Instalações	31122008	1.170,00D	0,00	0,00	1.170,00D
1.02.03.01.001	A		760 Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	08062010	4.128,09D	0,00	0,00	4.128,09D
1.02.03.01.001	A		787 Veículos	28042010	72.299,92D	0,00	0,00	72.299,92D
1.02.03.01.002	A		779 Móveis e Utensílios	17052011	15.797,07D	0,00	0,00	15.797,07D
1.02.03.02	T		868 (-)DEPREC., AMORTIZ. E EXAUSTAO ACUMUL.		45.561,79C	0,00	905,02	46.466,81C
1.02.03.02.001	A		981 Benfeitorias em Propriedades Arrendadas	30062011	23.014,71C	0,00	241,66	23.256,37C
1.02.03.02.001	A		914 Computadores e Perifericos	30062011	5.450,90C	0,00	72,67	5.523,57C
1.02.03.02.001	A		949 Ferramentas	31122008	540,11C	0,00	0,00	540,11C
1.02.03.02.001	A		892 Instalações	31122008	1.170,00C	0,00	0,00	1.170,00C
1.02.03.02.001	A		906 Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	30062011	895,48C	0,00	30,69	926,17C
1.02.03.02.001	A		930 Veiculos	30062011	11.246,10C	0,00	455,00	11.701,10C
1.02.03.02.002	A		922 Móveis e Utensílios	30062011	3.244,49C	0,00	105,00	3.349,49C
1.02.04	T		612 INTANGÍVEL		3.064,00D	0,00	0,00	3.064,00D
1.02.04.01	T		1031 BENS INCORPÓREOS		3.064,00D	0,00	0,00	3.064,00D
1.02.04.01.001	A		795 Softwares Diversos	31122008	3.064,00D	0,00	0,00	3.064,00D
1.04	T		4170 COMPENSADO		1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D
1.04.01	T		1058 COMPENSADO		1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D
1.04.01.01	T		1066 BENS E MERCADORIAS		1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D
1.04.01.01.001	A		4723 Bens e Direitos de Terceiros	31122008	1.500,00D	0,00	0,00	1.500,00D
2	T		1090 P A S S I V O		577.029,11C	385.636,70	358.755,35	550.147,76C
2.01	T		1104 CIRCULANTE		206.546,47C	378.591,78	358.755,35	186.710,04C
2.01.01	T		1112 OBRIGAÇÕES DE FUNCIONAMENTO		206.546,47C	378.591,78	358.755,35	186.710,04C
2.01.01.01	T		1120 FORNECEDORES		136.195,87C	361.758,26	341.371,57	115.809,18C
2.01.01.01.001	A		5967 Agricopel Com. Derivados Petroleo Ltda.	27062011	762,47C	381,24	0,00	381,23C
2.01.01.01.001	A		5908 Alesat Combustiveis S.A. (F25)	30062011	116.785,00C	347.268,00	333.834,40	103.351,40C

(continua)

(continuação)

SCHULLER & FARIAS LTDA. CNPJ: 05.009.265/0001-74
 AVENIDA JOÃO FREDERICO MARTENDAL, 1.499 CENTRO
 88180-000 ANTONIO CARLOS - SC

Página:2

BALANCETE DE VERIFICAÇÃO EM 30/06/2011

Período:01/06/2011 a 30/06/2011

Classificação	Tp	Código	Nome da Conta	Últ.Mov.	Saldo Anterior	Débitos	Créditos	Saldo Atual
2.01.01.01.001	A	5991	Brasil Telecom S.A. (F322)	27062011	0,00	224,75	224,75	0,00
2.01.01.01.001	A	5959	BTM Com. de Peças Automot. Ltda.	16062011	0,00	0,00	540,50	540,50C
2.01.01.01.001	A	5975	Caleesc Distribuição Ltda.	28062011	0,00	1.631,31	1.631,31	0,00
2.01.01.01.001	A	6408	Comercial Moreira Ltda.	27062011	1.408,20C	1.408,20	0,00	0,00
2.01.01.01.001	A	6114	Conexao Posto Com. Mang. Con. Ltda. - ME	29062011	252,85C	362,85	110,00	0,00
2.01.01.01.001	A	6440	ELECTRO TECNODIESEL DO BRASIL LTDA	29062011	0,00	0,00	411,97	411,97C
2.01.01.01.001	A	6351	Embratel S/A.(142)	20062011	0,00	4,22	4,22	0,00
2.01.01.01.001	A	6300	Escritório de Contabilidade Santos Ltda.	30062011	940,00C	940,00	970,00	970,00C
2.01.01.01.001	A	6319	K2 AUTOMACAO LTDA ME	10062011	0,00	213,00	213,00	0,00
2.01.01.01.001	A	6378	LEONE EQUIPAMENTOS AUTOMOTIVOS LTDA	30062011	0,00	135,00	405,00	270,00C
2.01.01.01.001	A	6424	MARCENARIA CATARINENSE LTDA ME	09062011	2.100,00C	2.100,00	0,00	0,00
2.01.01.01.001	A	5924	Maucor Distr. de Lubrificantes Ltda.	30062011	5.037,20C	5.276,30	2.634,80	2.395,70C
2.01.01.01.001	A	6416	MICROS E PECAS COM MAT INF LTDA ME	10052011	7.288,76C	0,00	0,00	7.288,76C
2.01.01.01.001	A	5940	Petronunes Transp.Ver.Petr. Ltda.	17062011	1.105,22C	1.105,22	0,00	0,00
2.01.01.01.001	A	6432	Schrader Com. e Repres. Ltda.	02062011	302,88C	302,88	0,00	0,00
2.01.01.01.001	A	5983	Tim Celular S.A. (F136)	27062011	213,29C	213,29	199,62	199,62C
2.01.01.01.001	A	6289	T. W. Limp Brilho Ltda. - ME	30062011	0,00	192,00	192,00	0,00
2.01.01.03	T	1171	OBRIGAÇÕES FISCAIS		46.941,35C	2.395,01	1.112,89	45.659,23C
2.01.01.03.001	A	1260	Cofins a Recolher	30062011	837,53C	1.193,95	832,39	475,97C
2.01.01.03.001	A	1228	Contribuição Social a Recolher	29042011	12.973,39C	0,00	0,00	12.973,39C
2.01.01.03.001	A	4286	Icms Substituto a recolher	20062011	106,69C	26,67	0,00	80,02C
2.01.01.03.001	A	1201	IRPJ a Recolher	29042011	22.117,21C	0,00	0,00	22.117,21C
2.01.01.03.001	A	1244	ISS a Recolher	30062011	14,94C	14,94	6,66	6,66C
2.01.01.03.001	A	6181	Parcelamento Contr. Social	30062011	4.016,16C	337,59	34,92	3.713,49C
2.01.01.03.001	A	6190	Parcelamento IRPJ	30062011	6.693,60C	562,65	58,20	6.189,15C
2.01.01.03.001	A	1252	PIS a Recolher	30062011	181,83C	259,21	180,72	103,34C
2.01.01.04	T	1287	OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS		5.411,86C	5.411,86	5.614,13	5.614,13C
2.01.01.04.001	A	1317	Salários a Pagar	30062011	3.956,71C	3.956,71	4.158,98	4.158,98C
2.01.01.04.002	A	3816	Pro Labore a Retirar	30062011	1.455,15C	1.455,15	1.455,15	1.455,15C
2.01.01.05	T	1341	OBRIGAÇÕES SOCIAIS		2.387,07C	2.387,07	2.911,32	2.911,32C
2.01.01.05.001	A	1333	FGTS a Recolher	30062011	345,12C	345,12	439,74	439,74C
2.01.01.05.001	A	1325	Previdencia Social	30062011	2.041,95C	2.041,95	2.471,58	2.471,58C
2.01.01.06	T	1350	OUTRAS OBRIGAÇÕES		5.464,30C	5.505,70	7.147,75	7.106,35C
2.01.01.06.001	A	6025	ACIAC a Pagar	30062011	26,00C	26,00	35,00	35,00C
2.01.01.06.001	A	6033	Agua a Pagar	30062011	38,07C	38,07	38,07	38,07C
2.01.01.06.001	A	6041	Aluguel a Pagar	30062011	5.060,00C	5.060,00	5.060,00	5.060,00C
2.01.01.06.001	A	1368	Apólices de seguros a pagar	29062011	340,23C	381,63	2.014,68	1.973,28C
2.01.01.07	T	1384	PROVISÕES		10.146,02C	1.133,88	597,69	9.609,83C
2.01.01.07.001	A	1406	13º Salário e Encargos	30062011	2.295,88C	0,00	597,69	2.893,57C
2.01.01.07.001	A	1392	Férias, Adicionais e Encargos	30062011	7.850,14C	1.133,88	0,00	6.716,26C
2.04	T	1597	PATRIMONIO LIQUIDO		368.982,64C	7.044,92	0,00	361.937,72C
2.04.01	T	1600	CAPITAL SOCIAL		100.000,00C	0,00	0,00	100.000,00C
2.04.01.01	T	1619	CAPITAL SUBSCRITO		100.000,00C	0,00	0,00	100.000,00C
2.04.01.01.001	A	1627	Capital Integralizado	31122008	100.000,00C	0,00	0,00	100.000,00C
2.04.04	T	1465	RESERVAS DE LUCROS		143.427,90C	0,00	0,00	143.427,90C
2.04.04.05	T	1457	RESERVAS LUCROS A REALIZAR		143.427,90C	0,00	0,00	143.427,90C
2.04.04.05.001	A	4952	Lucros destinados a distribuição	29012011	143.427,90C	0,00	0,00	143.427,90C
2.04.09	T	1759	LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS		125.554,74C	7.044,92	0,00	118.509,82C
2.04.09.01	T	1724	LUCROS ACUMULADOS		125.554,74C	0,00	0,00	125.554,74C
2.04.09.01.001	A	1767	Lucros do Exercício	31032011	125.554,74C	0,00	0,00	125.554,74C
2.04.09.02	T	1716	PREJUÍZOS ACUMULADOS		0,00	7.044,92	0,00	7.044,92D
2.04.09.02.001	A	1775	(-)Prejuízos do Exercício	30062011	0,00	7.044,92	0,00	7.044,92D
2.05	T	1783	COMPENSADO		1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C
2.05.01	T	1813	BENS E MERCADORIAS		1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C
2.05.01.01	T	1821	MERCADORIAS		1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C
2.05.01.01.001	A	4731	Bens e Direitos de Terceiros	31122008	1.500,00C	0,00	0,00	1.500,00C

B – RELATÓRIOS GERENCIAIS

B1 Relatório de vendas com combustíveis do mês de abril de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:54

VENDAS DE COMBUSTÍVEL DIA A DIA - Em Litros
 Período: 01/04/2011 a 30/04/2011
 Dias para Previsão: 30 dia(s) - Data para Previsão: 30/04/2011
 Posto: 1 - AUTO POSTO SCHULLER
 TODAS AS CONTAS

DATA	ALCOOL COMUM	DIESEL COMUM	GASOLINA ADITIVADA	GASOLINA COMUM	TOTAL
01/04/2011	182,30	2.882,18	389,45	2.580,31	6.034,23
02/04/2011	191,06	1.507,68	868,34	2.910,19	5.477,27
03/04/2011	67,73	700,94	55,53	737,77	1.561,96
04/04/2011	82,55	3.857,03	362,85	2.142,52	6.444,95
05/04/2011	74,57	4.195,00	470,57	1.940,75	6.680,89
06/04/2011	76,37	3.852,21	508,49	2.014,11	6.451,18
07/04/2011	54,62	4.872,01	530,47	2.015,10	7.472,20
08/04/2011	172,25	7.841,33	599,73	2.226,38	10.839,70
09/04/2011	191,19	4.132,34	666,58	3.096,31	8.086,43
10/04/2011	187,56	615,22	592,57	1.851,78	3.247,13
11/04/2011	77,12	4.789,15	384,31	2.073,98	7.324,57
12/04/2011	79,04	3.978,22	305,99	1.918,02	6.281,27
13/04/2011	124,42	4.577,72	594,80	1.820,87	7.117,81
14/04/2011	173,11	3.395,82	287,93	2.057,53	5.914,39
15/04/2011	140,22	4.467,62	579,41	2.605,45	7.792,70
16/04/2011	119,77	3.212,35	682,95	3.470,98	7.486,05
17/04/2011	109,83	720,45	221,37	1.193,17	2.244,82
18/04/2011	127,17	3.978,87	347,47	2.391,49	6.845,00
19/04/2011	131,41	3.880,02	207,36	1.733,61	5.952,40
20/04/2011	139,72	3.478,65	737,06	2.814,14	7.169,58
21/04/2011	127,92	2.031,46	530,82	1.647,34	4.337,54
22/04/2011	55,13	1.177,22	232,87	1.458,36	2.923,58
23/04/2011	80,04	1.920,94	585,64	2.689,46	5.276,08
24/04/2011	85,59	573,58	281,24	1.669,47	2.609,87
25/04/2011	107,13	4.166,78	278,32	3.528,97	8.081,20
26/04/2011	94,80	4.421,49	518,03	1.849,58	6.883,89
27/04/2011	150,00	4.069,07	505,19	1.844,48	6.568,73
28/04/2011	65,22	3.687,59	463,55	2.051,88	6.268,23
29/04/2011	195,45	3.128,23	681,03	3.074,62	7.079,31
30/04/2011	200,85	4.574,83	406,46	3.131,66	8.313,81
TOTAL	3.664,11	100.686,00	13.876,36	66.540,25	184.766,73
MÉDIA	122,14	3.356,20	462,55	2.218,01	6.158,89
PREVISÃO	3.664,11	100.686,00	13.876,36	66.540,25	184.766,73

B2 Relatório de vendas com combustíveis do mês de maio de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:55

VENDAS DE COMBUSTÍVEL DIA A DIA - Em Litros
 Período: 01/05/2011 a 31/05/2011
 Dias para Previsão: 31 dia(s) - Data para Previsão: 31/05/2011
 Posto: 1 - AUTO POSTO SCHULLER
 TODAS AS CONTAS

DATA	ALCOOL COMUM	DIESEL COMUM	GASOLINA ADITIVADA	GASOLINA COMUM	TOTAL
01/05/2011	80,54	686,13	333,56	1.462,18	2.562,41
02/05/2011	32,35	4.349,57	355,39	2.285,01	7.022,31
03/05/2011	63,81	3.420,61	359,36	1.871,71	5.715,48
04/05/2011	63,60	4.402,70	348,12	1.845,43	6.659,84
05/05/2011	157,26	4.360,53	430,30	2.241,96	7.190,05
06/05/2011	140,45	4.749,62	494,62	2.847,64	8.232,33
07/05/2011	163,53	2.840,55	844,73	2.860,24	6.709,04
08/05/2011	49,98	767,56	383,39	1.575,52	2.776,45
09/05/2011	126,99	4.689,88	286,23	2.150,94	7.254,03
10/05/2011	122,71	3.528,58	393,07	1.483,32	5.527,68
11/05/2011	48,87	3.242,00	352,63	1.936,33	5.579,82
12/05/2011	109,13	2.001,38	348,36	1.732,86	4.191,73
13/05/2011	134,72	4.236,65	491,78	2.641,29	7.504,44
14/05/2011	89,20	2.969,75	560,60	2.687,89	6.307,44
15/05/2011	92,04	578,12	363,45	1.008,22	2.041,82
16/05/2011	120,58	3.928,08	430,83	2.256,99	6.736,48
17/05/2011	57,54	1.978,11	158,58	1.200,93	3.395,16
18/05/2011	50,69	4.711,42	338,50	1.838,14	6.938,75
19/05/2011	116,76	2.353,71	390,85	1.501,86	4.363,17
20/05/2011	157,84	3.761,31	527,19	2.474,39	6.920,72
21/05/2011	129,45	2.874,55	718,29	2.785,56	6.507,84
22/05/2011	77,15	431,21	337,53	1.538,11	2.383,99
23/05/2011	65,78	2.669,49	327,56	2.216,66	5.279,50
24/05/2011	118,22	3.060,89	392,00	1.679,22	5.250,33
25/05/2011	10,05	3.569,56	457,13	1.579,55	5.616,30
26/05/2011	78,16	3.828,87	518,92	1.658,42	6.084,36
27/05/2011	145,70	4.608,70	528,01	2.353,06	7.635,47
28/05/2011	95,80	2.797,43	512,19	2.693,74	6.099,16
29/05/2011	85,43	569,18	226,02	780,96	1.661,59
30/05/2011	114,67	3.083,22	512,94	1.900,70	5.611,52
31/05/2011	170,97	4.370,84	253,54	1.737,58	6.532,93
TOTAL	3.069,96	95.420,17	12.975,63	60.826,39	172.292,15
MÉDIA	99,03	3.078,07	418,57	1.962,14	5.557,81
PREVISÃO	3.069,96	95.420,17	12.975,63	60.826,39	172.292,15

B3 Relatório de vendas com combustíveis do mês de junho de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:55

VENDAS DE COMBUSTÍVEL DIA A DIA - Em Litros
 Período: 01/06/2011 a 30/06/2011
 Dias para Previsão: 30 dia(s) - Data para Previsão: 30/06/2011
 Posto: 1 - AUTO POSTO SCHULLER
 TODAS AS CONTAS

DATA	ALCOOL COMUM	DIESEL COMUM	GASOLINA ADITIVADA	GASOLINA COMUM	TOTAL
01/06/2011	126,02	3.755,95	390,79	1.928,87	6.201,63
02/06/2011	54,94	3.215,19	329,95	1.814,92	5.414,99
03/06/2011	132,77	3.109,42	450,39	2.559,49	6.252,06
04/06/2011	170,35	3.671,24	756,47	2.774,07	7.372,13
05/06/2011	178,95	473,14	447,08	2.104,33	3.203,50
06/06/2011	170,80	4.279,37	343,80	2.111,70	6.905,67
07/06/2011	89,44	2.538,31	614,36	1.699,01	4.941,12
08/06/2011	77,74	3.621,34	345,31	1.742,09	5.786,49
09/06/2011	47,50	3.470,53	418,46	1.581,58	5.518,08
10/06/2011	132,63	4.325,16	471,59	2.131,27	7.060,65
11/06/2011	93,73	3.648,79	623,12	2.694,91	7.060,55
12/06/2011	80,14	938,31	52,85	892,18	1.963,47
13/06/2011	121,97	3.758,14	372,21	1.918,28	6.170,60
14/06/2011	157,82	2.983,27	295,11	1.642,36	5.078,57
15/06/2011	28,77	3.406,66	349,04	1.577,01	5.361,48
16/06/2011	52,29	3.662,58	278,80	1.595,35	5.589,02
17/06/2011	184,87	4.180,85	495,59	2.181,74	7.043,05
18/06/2011	196,96	2.776,52	487,10	2.997,14	6.457,72
19/06/2011	100,47	551,72	280,67	1.418,20	2.351,06
20/06/2011	114,87	4.342,48	491,10	1.920,69	6.869,14
21/06/2011	73,09	2.622,75	264,35	1.505,72	4.465,90
22/06/2011	146,64	2.989,93	308,96	1.759,65	5.205,18
23/06/2011	53,33	1.075,02	132,34	845,32	2.106,01
24/06/2011	74,85	3.427,98	633,13	2.015,06	6.151,01
25/06/2011	164,46	2.253,50	606,24	2.615,57	5.639,77
26/06/2011	165,04	590,18	228,54	847,82	1.831,58
27/06/2011	80,53	3.795,40	399,31	1.624,75	5.899,99
28/06/2011	43,57	3.362,81	204,62	1.470,16	5.081,15
29/06/2011	55,49	3.089,35	500,15	1.741,94	5.386,93
30/06/2011	87,14	3.284,10	572,05	1.712,89	5.656,18
TOTAL	3.257,17	89.199,97	12.143,48	55.424,03	160.024,66
MÉDIA	108,57	2.973,33	404,78	1.847,47	5.334,16
PREVISÃO	3.257,17	89.199,97	12.143,48	55.424,03	160.024,66

B4 Relatório de vendas com combustíveis do mês de julho de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:56

VENDAS DE COMBUSTÍVEL DIA A DIA - Em Litros
 Período: 01/07/2011 a 31/07/2011
 Dias para Previsão: 31 dia(s) - Data para Previsão: 31/07/2011
 Posto: 1 - AUTO POSTO SCHULLER
 TODAS AS CONTAS

DATA	ALCOOL COMUM	DIESEL COMUM	GASOLINA ADITIVADA	GASOLINA COMUM	TOTAL
01/07/2011	175,83	3.035,36	503,61	1.927,42	5.642,21
02/07/2011	259,70	2.977,44	357,78	2.483,00	6.077,91
03/07/2011	83,28	581,45	201,96	995,51	1.862,20
04/07/2011	80,92	4.242,94	276,62	1.665,26	6.265,73
05/07/2011	30,47	3.542,81	325,40	1.662,05	5.560,74
06/07/2011	69,67	2.672,17	340,10	1.360,54	4.442,47
07/07/2011	112,55	4.093,95	343,59	1.721,57	6.271,65
08/07/2011	254,37	4.160,27	473,30	2.396,66	7.284,60
09/07/2011	238,16	3.205,23	691,90	2.892,10	7.027,38
10/07/2011	113,62	1.006,70	463,36	1.660,28	3.243,97
11/07/2011	77,70	1.482,59	474,04	1.791,25	3.825,58
12/07/2011	80,77	4.158,06	538,10	1.553,18	6.330,10
13/07/2011	64,58	4.513,92	281,91	1.451,24	6.311,64
14/07/2011	88,91	4.758,36	311,16	2.267,22	7.425,65
15/07/2011	173,29	3.713,47	564,84	1.942,73	6.394,32
16/07/2011	169,15	2.895,99	521,26	2.780,45	6.366,85
17/07/2011	134,71	775,48	259,07	1.249,55	2.418,81
18/07/2011	97,23	3.755,14	468,26	1.552,21	5.872,85
19/07/2011	66,42	3.466,88	416,71	1.907,27	5.857,27
20/07/2011	132,31	2.819,08	280,13	1.557,85	4.789,38
21/07/2011	73,37	3.575,29	467,71	1.432,76	5.549,13
22/07/2011	100,25	3.162,04	550,61	2.075,77	5.888,65
23/07/2011	200,57	2.358,59	571,94	2.276,14	5.407,24
24/07/2011	94,91	432,53	278,78	1.445,65	2.251,87
25/07/2011	45,71	3.890,39	374,43	1.864,30	6.174,83
26/07/2011	101,74	4.018,08	348,39	1.494,76	5.962,97
27/07/2011	48,23	3.010,92	268,86	1.809,18	5.137,19
28/07/2011	86,54	4.218,81	389,62	1.923,78	6.618,75
29/07/2011	63,29	3.914,32	582,68	2.353,71	6.914,00
30/07/2011	236,66	2.819,51	626,95	2.624,53	6.307,64
31/07/2011	111,40	797,99	190,69	1.101,84	2.201,91
TOTAL	3.666,31	94.055,72	12.743,74	57.219,74	167.685,51
MÉDIA	118,27	3.034,06	411,09	1.845,80	5.409,21
PREVISÃO	3.666,31	94.055,72	12.743,74	57.219,74	167.685,51

B5 Relatório de caixa mensal do mês de abril de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:51

MOVIMENTAÇÃO DO CAIXA

RESUMO FINANCEIRO

ENTRADAS	Qtde	Valor	SAÍDAS	Qtde	Valor
ALUGUEL LAVAÇÃO	1	400,00	CARTOES	543	37.645,27T
BAIXA DE NOTAS - CAIXA	96	96.439,72	CARTAO VISA	167	11.570,03
JUROS RECEBIDOS DE CLIENTES	1	6,11	CARTAO VISA ELECTRON	219	16.519,62
OUTRAS ENTRADAS	7	5.544,60	CARTAO MASTER CARD	97	5.191,33
RECEBIMENTO CH. S\ FUNDO	9	1.524,10	CARTAO MASTER CARD DEBITO	60	4.364,29
REFORÇO DE CAIXA	2	25,00	CHEQUE PRE-DATADO	83	39.283,83
SOBRA DE CAIXA	11	179,50	NOTAS A PRAZO	538	95.960,47
TROCO INICIAL	49	9.800,00	VALE COMBUSTIVEL	29	5.588,58
VALE TROCO	29	5.657,86	CHEQUE A VISTA	251	55.652,75
VENDA DE PRODUTOS	3746	425.489,79T	TICKET REFEIÇÃO	21	855,98
SERVICO		753,00	COMPRA DE MERCADORIAS	1	148,00
MERCADORIAS		11.508,98	DESCONTO EM VENDA	21	808,23
COMBUSTIVEL		413.227,81	DINHEIRO	48	53.679,12
			DINHEIRO DESC.	1776	220.779,55
			FALTA DE CAIXA	38	366,51
			RETIRADA DO CAIXA	55	22.483,39
			TROCO FINAL	49	9.800,00
			VALE ADIANTAMENTO	9	2.015,00
Sub-Total		544.887,18	Sub-Total		544.700,17
Vendas por Orçamento		0,00			
Sobra / Falta acumulado no mês		-187,01	Sobra (+) / Falta (-)		-187,01
Diferença acumulada no mês		0,00	Diferença		0,00

B6 Relatório de caixa mensal do mês de maio de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:53

MOVIMENTAÇÃO DO CAIXA

RESUMO FINANCEIRO

ENTRADAS	Qtde	Valor	SAÍDAS	Qtde	Valor
ALUGUEL LAVAÇÃO	1	400,00	CARTOES	460	31.232,21T
ALUGUEL SALA 03	1	300,00	CARTAO VISA	137	8.768,76
BAIXA DE NOTAS - CAIXA	88	83.045,16	CARTAO VISA ELECTRON	172	12.239,59
LUZ LANCHONETE	1	262,75	CARTAO MASTER CARD	96	5.994,89
OUTRAS ENTRADAS	6	1.692,16	CARTAO MASTER CARD DEBITO	55	4.228,97
RECEBIMENTO CH. S\ FUNDO	7	451,51	CHEQUE PRE-DATADO	78	38.064,00
REFORÇO DE CAIXA	1	15,00	NOTAS A PRAZO	542	90.880,83
SOBRA DE CAIXA	14	255,28	VALE COMBUSTIVEL	34	4.526,05
TROCO INICIAL	52	10.400,00	CHEQUE A VISTA	282	59.322,66
VALE TROCO	37	4.920,27	TICKET REFEIÇÃO	18	1.261,10
VENDA DE PRODUTOS	3578	405.710,54T	DESCONTO EM VENDA	17	447,61
SERVICO		700,00	DINHEIRO	52	57.857,97
MERCADORIAS		14.530,36	DINHEIRO DESC.	1555	198.819,94
COMBUSTIVEL		390.480,19	FALTA DE CAIXA	38	668,03
			RETIRADA DO CAIXA	50	12.402,27
			TROCO FINAL	52	10.400,00
			VALE ADIANTAMENTO	9	1.570,00
Sub-Total		507.197,39	Sub-Total		506.784,64
Vendas por Orçamento		0,00			
Sobra / Falta acumulado no mês		-412,75	Sobra (+) / Falta (-)		-412,75
Diferença acumulada no mês		0,00	Diferença		0,00

B7 Relatório de caixa mensal do mês de junho de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:53

MOVIMENTAÇÃO DO CAIXA

RESUMO FINANCEIRO

ENTRADAS	Qtde	Valor	SAÍDAS	Qtde	Valor
ALUGUEL LAVAÇÃO	1	400,00	CARTOES	463	33.981,62T
BAIXA DE NOTAS - CAIXA	78	74.001,65	CARTAO VISA	106	7.454,82
OUTRAS ENTRADAS	2	567,50	CARTAO VISA ELECTRON	151	14.430,99
RECEBIMENTO CH. S\ FUNDO	6	699,00	CARTAO MASTER CARD	118	6.455,03
REFORÇO DE CAIXA	1	15,00	CARTAO MASTER CARD DEBITO	88	5.640,78
SOBRA DE CAIXA	12	271,59	CHEQUE PRE-DATADO	67	24.800,05
TROCO INICIAL	48	9.600,00	NOTAS A PRAZO	448	74.351,03
VALE TROCO	34	7.779,60	VALE COMBUSTIVEL	33	7.827,20
VENDA DE PRODUTOS	3205	363.658,81T	CHEQUE A VISTA	246	45.987,27
SERVICO		333,00	TICKET REFEIÇÃO	8	444,18
MERCADORIAS		10.246,25	COMPRA DE MERCADORIAS	2	158,00
COMBUSTIVEL		353.079,56	DESCONTO EM VENDA	8	112,06
			DINHEIRO	47	43.248,88
			DINHEIRO DESC.	1493	189.340,77
			FALTA DE CAIXA	36	396,22
			RETIRADA DO CAIXA	48	25.571,87
			TROCO FINAL	48	9.600,00
			VALE ADIANTAMENTO	7	1.174,00
Sub-Total		456.721,56	Sub-Total		456.596,93
Vendas por Orçamento		0,00			
Sobra / Falta acumulado no mês		-124,63	Sobra (+) / Falta (-)		-124,63
Diferença acumulada no mês		0,00	Diferença		0,00

B8 Relatório de caixa mensal do mês de julho de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:54

MOVIMENTAÇÃO DO CAIXA

RESUMO FINANCEIRO

ENTRADAS	Qtde	Valor	SAÍDAS	Qtde	Valor
ALUGUEL LAVAÇÃO	1	400,00	CARTOES	457	32.092,86T
ALUGUEL SALA 03	1	300,00	CARTAO VISA	127	8.361,11
BAIXA DE NOTAS - CAIXA	103	96.894,96	CARTAO VISA ELECTRON	146	11.410,53
LUZ LANCHONETE	1	314,00	CARTAO MASTER CARD	104	5.841,18
OUTRAS ENTRADAS	7	4.437,90	CARTAO MASTER CARD DEBITO	80	6.480,04
RECEBIMENTO CH. S\ FUNDO	8	4.876,50	CHEQUE PRE-DATADO	85	66.139,59
REFORÇO DE CAIXA	1	15,00	NOTAS A PRAZO	480	83.151,45
SOBRA DE CAIXA	8	215,39	VALE COMBUSTIVEL	39	5.370,91
TROCO INICIAL	45	9.000,00	CHEQUE A VISTA	266	42.777,95
VALE TROCO	38	5.631,66	TICKET REFEIÇÃO	14	951,88
VENDA DE PRODUTOS	3277	379.495,00T	COMPRA DE MERCADORIAS	2	283,00
SERVICO		612,00	DESCONTO EM VENDA	15	103,54
MERCADORIAS		11.206,52	DINHEIRO	45	50.986,00
COMBUSTIVEL		367.676,48	DINHEIRO DESC.	1435	183.758,46
			FALTA DE CAIXA	37	402,13
			RETIRADA DO CAIXA	58	24.932,64
			TROCO FINAL	45	9.000,00
			VALE ADIANTAMENTO	10	1.630,00
Sub-Total		501.365,02	Sub-Total		501.178,28
Vendas por Orçamento		0,00			
Sobra / Falta acumulado no mês		-186,74	Sobra (+) / Falta (-)		-186,74
Diferença acumulada no mês		0,00	Diferença		0,00

B9 Relatório de clientes dos meses de abril a julho de 2011

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:57

RELATÓRIO DE SALDO DE CONTAS EM 30/04/2011 EMPRESA 1 - AUTO POSTO SCHULLER

CONTA	NOME DA CONTA	SALDO
1.3.03	NOTAS A PRAZO	74.132,09
	SALDO NOTAS A PRAZO	74.132,09

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:58

RELATÓRIO DE SALDO DE CONTAS EM 31/05/2011 EMPRESA 1 - AUTO POSTO SCHULLER

CONTA	NOME DA CONTA	SALDO
1.3.03	NOTAS A PRAZO	81.967,76
	SALDO NOTAS A PRAZO	81.967,76

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:59

RELATÓRIO DE SALDO DE CONTAS EM 30/06/2011 EMPRESA 1 - AUTO POSTO SCHULLER

CONTA	NOME DA CONTA	SALDO
1.3.03	NOTAS A PRAZO	82.317,14
	SALDO NOTAS A PRAZO	82.317,14

SCHULLER & FARIAS LTDA

05/12/2011 20:59

RELATÓRIO DE SALDO DE CONTAS EM 31/07/2011 EMPRESA 1 - AUTO POSTO SCHULLER

CONTA	NOME DA CONTA	SALDO
1.3.03	NOTAS A PRAZO	68.573,63
	SALDO NOTAS A PRAZO	68.573,63